

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Bc. Anastasia Timofeeva**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anastasia Timofeeva

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**Firm in a Competitive Environment**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem této závěrečné práce je zhodnotit současné postavení společnosti Diplomat by Vienna House, která je jedním z nejlepších hotelů v řetězci Vienna House, ve srovnání s jejími konkurenty, a určit konkurenční rivalitu těchto společností. Dílčím cílem je porovnat hospodářské interní výsledky hotelu s výsledky konkurentů, pomocí čehož lze zjistit a vyhodnotit finanční situaci těchto podniků. Výsledkem práce je stanovení návrhů pro zlepšení současné situace společnosti.

### Metodika

Metodika teoretické části diplomové práce bude založena na zpracování poznatků čerpaných z odborné literatury a také z internetových zdrojů. V praktické části práce pro zjištění současného postavení a určení konkurenční rivality podniků budou využity strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (analýza zdrojů a kompetencí, analýza zájmových skupin, Porterův model pěti konkurenčních sil). Pro porovnání vybraných ekonomických výsledků společností bude provedena finanční analýza poměrovými ukazateli, a následně proběhne mezipodnikové porovnání pomocí těchto ukazatelů.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

konkurence, oligopol, hotelnictví, konkurenční rivalita, prostředí firmy, Porterův model, Vienna House

---

## Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J., SEKERKA, B., SVOBODA, R. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ, – BURIANOVÁ, J. Vybrané kapitoly z teorie firmy. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

HOLMAN, R. Ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5.

PORTER, M E. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEVEROVÁ, L. Teorie firmy: (vybrané stati). V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

ŠRÉDL, K. – SVOBODA, R. Oligopolní konkurence s dominantní firmou a obchodní řetězce. Trendy ekonomiky a managementu. , 2011, roč. V, č. 9, s. 99-105. ISSN: 1802-8527 .

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

## Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 23. 12. 2019

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 1. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlu Šředlovi, CSc. za odborné vedení mé práce, cenné rady a doporučení. Dále bych ráda poděkovala společnosti Diplomat by Vienna House za poskytnuté potřebné hospodářské údaje, a především vedoucímu recepcce hotelu Diplomat – Honzovi Černému, za jeho vstřícnost a pochopení. Dále bych také ráda poděkovala Mgr. Ladislavě Bryknarové a své rodině za jejich podporu během psaní této práce.

## **Firma v konkurenčním prostředí**

### **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá analýzou firmy v konkurenčním prostředí, konkrétně analýzou pražského čtyřhvězdičkového hotelu Diplomat by Vienna House. V teoretické části klade důraz na důležité pojmy související s problematikou práce: firma a její cíle, typy tržních struktur a konkurenční strategie, cestovní ruch, strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, finanční analýza a mezipodniková komparace. Ve vlastní části práce v první řadě je proveden rozbor hotelového trhu hlavního města Prahy a České republiky, následně se práce zaměřuje na zkoumaný hotel Diplomat. V této části je představena základní charakteristika společností a je proveden rozbor jejich vnitřních zdrojů. Strategická analýza zdrojů a kompetencí, analýza zájmových skupin, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza konkurentů umožňují vyhodnotit současné postavení hotelu, a to v rámci konkurenčního prostředí. Pro srovnání hospodářských výsledků hotelu Diplomat s výsledky konkurence je vybrána finanční analýza poměrovými ukazateli poskytující přehled o finančních situacích podniků. Na základě metody mezipodnikové komparace jsou určena jednotlivá pořadí hotelů a tím je zjištěno, který podnik je zdravější v oblasti financí. Po celkovém vyhodnocení v závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohly přivést ke zlepšení stávající situace hotelu.

**Klíčová slova:** konkurence, oligopol, firma, cestovní ruch, hotelnictví, strategické analýzy, vnitřní a vnější prostředí, konkurenční rivalita, finanční analýza, mezipodniková komparace, Vienna House

## **Firm in a Competitive Environment**

### **Abstract**

The diploma thesis deals with the analysis of the company in a competitive environment, specifically the analysis of the Prague four-star hotel Diplomat by Vienna House. The theoretical part emphasizes important concepts related to the issue of work: the company and its goals, types of market structures and competitive strategies, tourism, strategic analysis of the internal and external environment, financial analysis, and intercompany comparison. In the actual part of the work is primarily an analysis of the hotel market of the capital city of Prague and the Czech Republic, then the work focuses on the researched hotel Diplomat. In this part, the basic characteristics of companies are presented, and an analysis of its internal resources is performed. Strategic analysis of resources and competencies, analysis of interest groups, Porter's model of five competitive forces and analysis of competitors make it possible to evaluate the current position of the hotel, within the competitive environment. To compare the economic results of the Diplomat hotel with the results of the competition, the selected financial analysis is a ratio indicator providing an overview of the financial situations of companies. Based on the method of intercompany comparison, the individual rankings of hotels are determined and thus it is determined which company is doing better in the area of finance. After the overall evaluation at the end of the work are suggestions and recommendations that could lead to the improvement of the current situation of the hotel.

**Keywords:** competition, oligopoly, company, tourism, hotel industry, strategic analysis, internal and external environment, competitive rivalry, financial analysis, intercompany comparison, Vienna House.



## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>Cíle práce a metodika</b> .....	<b>15</b>
2.1	Cíle práce .....	15
2.2	Metodika .....	15
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Firmy, podniky</b> .....	<b>16</b>
3.1.1	Definice a právní formy podnikání .....	17
3.1.2	Malé, střední a velké firmy .....	18
3.1.3	Náklady, výnosy a zisk firmy .....	20
3.1.4	Cíle firmy .....	22
<b>3.2</b>	<b>Tržní struktury a pojmy konkurence</b> .....	<b>24</b>
3.2.1	Dokonalá konkurence .....	24
3.2.2	Monopol .....	26
3.2.3	Monopolistická konkurence .....	28
3.2.4	Oligopol .....	30
3.2.5	Konkurenční strategie a konkurenční výhoda.....	33
<b>3.3</b>	<b>Cestovní ruch</b> .....	<b>36</b>
3.3.1	Definice a charakteristika.....	36
3.3.2	Základní služby cestovního ruchu.....	37
3.3.3	Strategie konkurenčních výhod v sektorech cestovního ruchu.....	38
<b>3.4</b>	<b>Strategická analýza vnitřního prostředí</b> .....	<b>40</b>
3.4.1	Analýza zdrojů a kompetencí.....	40
3.4.2	Analýza zájmových skupin .....	41
<b>3.5</b>	<b>Strategická analýza vnějšího prostředí</b> .....	<b>43</b>
3.5.1	Porterův model pěti sil .....	43
3.5.2	Analýza konkurentů .....	45
<b>3.6</b>	<b>Finanční analýza</b> .....	<b>46</b>
3.6.1	Pojetí a význam finanční analýzy .....	46
3.6.2	Uživatele finanční analýzy.....	46
3.6.3	Zdroje informací pro finanční analýzu.....	49
3.6.3.1	Rozvaha .....	49
3.6.3.2	Výkaz zisku a ztráty .....	50
3.6.3.3	Přehled o peněžních tocích.....	50

3.6.4	Metody finanční analýzy .....	51
3.6.4.1	Technická a fundamentální analýza .....	52
3.6.4.2	Horizontální a vertikální analýza.....	53
3.6.5	Analýza poměrovými ukazateli.....	53
3.6.5.1	Ukazatele rentability.....	54
3.6.5.2	Ukazatele aktivity .....	57
3.6.5.3	Ukazatele likvidity.....	59
3.6.5.4	Ukazatele zadluženosti .....	61
<b>3.7</b>	<b>Komparace podniků.....</b>	<b>63</b>
3.7.1	Význam a předpoklady.....	63
3.7.2	Jednorozměrné metody .....	63
3.7.3	Vícerozměrné metody .....	64
3.7.3.1	Metoda jednoduchého součtu pořadí.....	64
3.7.3.2	Metoda jednoduchého (váženého) podílu.....	64
3.7.3.3	Metoda bodovací .....	65
3.7.3.4	Metoda normované proměnné .....	65
3.7.3.5	Metoda vzdálenosti od fiktivního bodu.....	66
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Analýza hotelového trhu v Praze a ČR .....</b>	<b>67</b>
4.1.1	Turistický potenciál hlavního města Prahy .....	67
4.1.2	Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních hl. m. Prahy....	68
4.1.3	Kapacita HUZ v hl. m. Praze a využití pokojů .....	69
4.1.4	Zaměstnanci v ubytovacím sektoru České republiky.....	71
4.1.5	Hospodářské výsledky v sektoru ubytování České republiky.....	72
4.1.6	Vývoj cestovního ruchu v hl. m. Praze v 1. – 3. čtvrtletí 2020.....	73
<b>4.2</b>	<b>Představení společnosti Vienna House Diplomat Prague, a.s. ....</b>	<b>75</b>
<b>4.3</b>	<b>Vnitřní zdroje hotelu Diplomat.....</b>	<b>77</b>
4.3.1	Finanční zdroje .....	77
4.3.2	Využití kapacity a průměrná cena dvoulůžkového pokoje .....	79
4.3.3	Lidské zdroje .....	80
4.3.4	Využití kapacity a průměrná cena dvoulůžkového pokoje .....	80
<b>4.4</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí .....</b>	<b>81</b>
4.4.1	Analýza zdrojů a kompetencí.....	81
4.4.2	Analýza zájmových skupin .....	82

<b>4.5</b>	<b>Porterův model .....</b>	<b>84</b>
<b>4.6</b>	<b>Představení a analýza konkurentů .....</b>	<b>88</b>
4.6.1	Park Inn hotel Prague .....	88
4.6.2	Corinthia hotel Prague .....	88
<b>4.7</b>	<b>Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů .....</b>	<b>90</b>
4.7.1	Ukazatele rentability .....	90
4.7.2	Ukazatele aktivity .....	93
4.7.3	Ukazatele likvidity .....	95
4.7.4	Ukazatele zadluženosti.....	97
<b>4.8</b>	<b>Vzájemná komparace podniků .....</b>	<b>99</b>
4.8.1	Jednorozměrné metody .....	99
4.8.2	Vícerozměrné metody .....	102
<b>5</b>	<b>Výsledky a doporučení .....</b>	<b>106</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>109</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>111</b>
7.1	Tištěné dokumenty .....	111
7.2	Elektronické zdroje .....	114
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>115</b>
8.1	Rozvaha Vienna House Diplomat Prague.....	115
8.2	Výkaz zisku a ztráty Vienna House Diplomat.....	116
8.3	Rozvaha Park Inn Hotel Prague.....	117
8.4	Výkaz zisku a ztráty Park Inn Hotel Prague.....	118
8.5	Rozvaha Corinthia Hotel Prague.....	119
8.6	Výkaz zisku a ztráty Corinthia Hotel Prague.....	120

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Typy tržních struktur.....	24
Tabulka 2 Porterovy základní konkurenční strategie .....	34
Tabulka 3 Ansoffova matice čtyř strategií .....	35
Tabulka 4 Analýza zdrojů a kompetencí.....	41
Tabulka 5 Analýza zájmových skupin .....	42
Tabulka 6 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) hl. m. Prahy, 2012-2019 .....	68
Tabulka 7 Počet pokojů v HUZ a jejich využití v procentech, 2014-2019.....	70
Tabulka 8 Návštěvnost v HUZ hl. m. Prahy, 1.-3. čtvrtletí 2020 .....	73
Tabulka 9 Počet konferencí v HUZ hl. m. Prahy, 2014-2019 a 1.-3. čtvrtletí 2020 .....	74
Tabulka 10 Základní údaje o hotelu Diplomat by Vienna House.....	75
Tabulka 11 Rozložení aktiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018 .....	77
Tabulka 12 Rozložení pasiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018.....	78
Tabulka 13 Výsledek hospodaření hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018.....	79
Tabulka 14 Počet hostů a prodaných pokojů, využití hotelové kapacity, 2014-2018.....	79
Tabulka 15 Počet hostů a prodaných pokojů, využití hotelové kapacity, 2014-2018.....	81
Tabulka 16 Analýza zdrojů a kompetencí.....	81
Tabulka 17 Analýza zájmových skupin .....	83
Tabulka 18 Faktory vyhodnocení Porterova modelu .....	87
Tabulka 19 Porovnání hotelů dle jednotlivých kritérií .....	89
Tabulka 20 Ukazatele rentability hotelu Diplomat, v procentech, 2014-2018 .....	91
Tabulka 21 Ukazatele rentability hotelu Park Inn, v procentech, 2014-2018.....	92
Tabulka 22 Ukazatele rentability hotelu Corinthia, v procentech, 2014-2018 .....	92
Tabulka 23 Ukazatele aktivity hotelu Diplomat, 2014-2018.....	94
Tabulka 24 Ukazatele aktivity hotelu Park Inn, 2014-2018 .....	94
Tabulka 25 Ukazatele aktivity hotelu Corinthia, 2014-2018.....	95
Tabulka 26 Ukazatele likvidity hotelu Diplomat, 2014-2018 .....	96
Tabulka 27 Ukazatele likvidity hotelu Park Inn, 2014-2018.....	96
Tabulka 28 Ukazatele likvidity hotelu Corinthia, 2014-2018 .....	97
Tabulka 29 Ukazatele zadluženosti hotelu Diplomat, v procentech, 2014-2018.....	97
Tabulka 30 Ukazatele zadluženosti hotelu Park Inn, v procentech, 2014-2018 .....	98
Tabulka 31 Ukazatele zadluženosti hotelu Corinthia, v procentech, 2014-2018.....	98
Tabulka 32 Průměrné hodnoty poměrových ukazatelů hotelů za účetní období 2014-2018 .....	99
Tabulka 33 Porovnání podniků dle rentability celkových aktiv (ROA) v letech 2014-2018.....	100
Tabulka 34 Porovnání podniků dle rentability tržeb (ROS) v letech 2014-2018.....	100
Tabulka 35 Porovnání podniků dle pohotovosti likvidity v letech 2014-2018 .....	100
Tabulka 36 Porovnání podniků dle koeficientu samofinancování v letech 2014-2018 .....	101
Tabulka 37 Porovnání podniků dle doby obratu aktiv v letech 2014-2018.....	101
Tabulka 38 Porovnání podniků dle doby obratu pohledávek v letech 2014-2018.....	101
Tabulka 39 Rozhodovací matice a výsledné umístění dle metody pořadí .....	102

Tabulka 40 Rozhodovací matice a výsledné umístění dle metody jednoduchého podílu .....	103
Tabulka 41 Rozhodovací matice a určení pořadí dle metody bodovací.....	103
Tabulka 42 Rozhodovací matice a určení pořadí dle metody normované proměnné .....	104
Tabulka 43 Rozhodovací matice a určení pořadí dle metody vzdálenosti od fiktivního bodu.....	105
Tabulka 44 Vienna House Diplomat Prague, a.s. AKTIVA, vybrané položky, 2014–2018.....	115
Tabulka 45 Vienna House Diplomat Prague, a.s. PASIVA, vybrané položky, 2014–2018.....	115
Tabulka 46 Vienna House Diplomat Prague, a.s. VZZ, vybrané položky, 2014–2018 .....	116
Tabulka 47 Hermitage Holdings, a.s. AKTIVA, vybrané položky, 2014–2018.....	117
Tabulka 48 Hermitage Holdings, a.s. PASIVA, vybrané položky, 2014–2018.....	117
Tabulka 49 Hermitage Holdings, a.s. VZZ, vybrané položky, 2014–2018 .....	118
Tabulka 50 IHI Towers, s.r.o. AKTIVA, vybrané položky, 2014–2018 .....	119
Tabulka 51 IHI Towers, s.r.o. PASIVA, vybrané položky, 2014–2018 .....	119
Tabulka 52 IHI Towers, s.r.o. VZZ, vybrané položky, 2014–2018.....	120

## Seznam grafů

Graf 1 Zisk a ztráta v podmínkách dokonalé konkurence .....	25
Graf 2 Rovnováha na trhu v podmínkách monopolu a maximalizace zisku .....	27
Graf 3 Dosažení nulového ekonomického zisku v podmínkách monopolu .....	27
Graf 4 Dosažení ztráty v podmínkách monopolu .....	28
Graf 5 Monopolistická konkurence v krátkém období - kladný ekonomický zisk .....	30
Graf 6 Monopolistická konkurence v krátkém období - záporný ekonomický zisk .....	30
Graf 7 Optimální výstup smluvního oligopolu .....	32
Graf 8 Oligopol s dominantní firmou .....	33
Graf 9 Hosté v HUZ hl. m. Prahy podle zemí původu, osoby, 2014-2019 .....	69
Graf 10 Kapacity HUZ a počet 4*, 5* hotelů v hl. m. Praze, 2012-2019 .....	70
Graf 11 Počet zaměstnaných osob celkem v sektoru ubytování v ČR, osoby, 2008-2018 .....	71
Graf 12 Průměrná hrubá mzda na 1 fyzickou osobu v sektoru ubytování v ČR. Kč, 2008-2018 .....	72
Graf 13 Čistý obrat, TC a VH podniků v sektoru ubytování v ČR, mil. Kč, .....	72
Graf 14 Hosté v HUZ hl. m. Prahy podle zemí původu, osoby, 1.-3. čtvrtletí 2020.....	74
Graf 15 Rozložení aktiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018 .....	77
Graf 16 Rozložení pasiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018.....	78
Graf 17 Vývoj mzdových nákladů hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018 .....	80
Graf 18 Porovnání výsledků hospodaření hotelů za účetní období 2014-2018.....	89
Graf 19 Zobrazení vzájemného pořadí mezi podniky na základě jednorozměrných metod .....	102
Graf 20 Zobrazení a vyhodnocení mezipodnikového srovnání vícerozměrných metod .....	105

## Seznam schémat

Schéma 1 Hybné síly konkurence v odvětví.....	43
Schéma 2 Členění uživatelů finanční analýzy .....	47
Schéma 3 Vazby mezi finančními výkazy.....	51

# 1 Úvod

Nejvýznamnějším základním cílem začínajícího podnikatele je vytvořit takový podnik, který by v budoucnu přinášel zisky. V současné době však již na trhu existuje velké množství dalších firem ze stejné oblasti, které si navzájem konkurují a tím vytvářejí konkurenční prostředí. Je důležité vědět, že se konkurenční prostředí stále mění, a proto vyžaduje, aby podnikatelé bez ustání sledovali informace a rychle reagovali na tržní změny. Podnik je většinou ovlivněn řadou vnitřních a vnějších faktorů. Provedení strategických analýz náležitým způsobem a identifikace působících faktorů umožní společnostem určit správný směr a postup k posílení svého tržního postavení a tím zvýšit konkurenční výhodu.

Tato závěrečná práce je zaměřena především na zhodnocení současného postavení pražského hotelu Diplomat by Vienna House, a následně na analýzu jeho konkurenčního prostředí. Hotelový trh je jedním z nejvíce se rozvíjejících odvětví, taktéž je významnou součástí cestovního ruchu a národního hospodářství. Konkurenceschopnost hotelu může být ovlivněna několika faktory: geografickou polohou, infrastrukturou, cenami za služby a ubytování, vybavením a technickým stavem, počtem hvězdiček a dalšími. Avšak v dnešní době tyto uvedené faktory nemusí být rozhodujícími. Je mnohem důležitější najít osobní přístup ke každému hostovi, znát jeho názor ohledně poskytovaných služeb, provést rozbor konkurenčních nabídek a na základě toho vytvořit nové zajímavé služby a balíčky.

Problematikou diplomové práce je, jak vyplývá z názvu, analýza konkurenčního prostředí firmy. Na základě prostudované odborné literatury a jiných zdrojů jsou zde popsány základní typy tržních struktur a vymezeny pojmy související s uvedenou problematikou. Následně jsou uvedeny strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, které pomáhají zjistit strategické pozice společnosti na trhu. Významnou částí této práce je finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů a mezipodniková komparace firem umožňující vyhodnotit jejich finanční situaci a tím určit mezipodniková pořadí.

## **2 Cíle práce a metodika**

### **2.1 Cíle práce**

Hlavním cílem práce je zhodnocení současného postavení pražského čtyřhvězdičkového hotelu Diplomat by Vienna House v konkurenčním prostředí. Dílčím cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci hotelu Diplomat, a to na základě porovnání hospodářských interních výsledků společnosti s výsledky konkurentů. Na konci závěrečné práce jsou stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení stávající situace podniku.

### **2.2 Metodika**

Pro naplnění hlavního a dílčího cíle v teoretické části práce jsou nejprve definovány základní pojmy týkající se problematiky konkurence a typů tržních struktur, teorie firmy a jejích cílů, cestovního ruchu. Následně jsou zde popsány strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, potom jsou nastíněna témata finanční analýzy a mezipodnikové komparace. Teoretická část práce je zpracována na základě zkoumání poznatků čerpaných z odborné literatury a internetových zdrojů.

V praktické části je především proveden rozbor hotelového trhu Prahy a České republiky pomocí vybraných statistických ukazatelů, mezi něž patří návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních neboli počet registrovaných hostů, kapacita HUZ, počet zaměstnanců v ubytovacím sektoru a jejich průměrná mzda apod. Všechna data jsou převzata z Českého statistického úřadu. Pro zjištění strategického současného postavení hotelu Diplomat jsou aplikovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí: analýza zdrojů a kompetencí, analýza zájmových skupin, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza konkurentů. Srovnávací analýza konkurentů (hotelů) je realizovaná na základě jednotlivých kritérií, například dle umístění, ceny, služeb, hodnocení zákazníků, počtu pokojů a konferenčních místností. Provedení finanční analýzy poměrovými ukazateli umožňuje porovnat hospodářské výsledky hotelů a za pomoci mezipodnikové komparace určit pořadí těchto společností.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Firmy, podniky

Rozdíl mezi firmou a jinými sociálními institucemi spočívá v její ekonomické nezávislosti a hospodářském postavení. Firma působí na trhu jako samostatná organizace, prodávající své výrobky a služby. Pomocí určitého množství práce, půdy a kapitálu firma produkuje určité množství statků a služeb. Při vstupu na trh zboží a služeb se prodávající nachází na straně nabídky, firmy naopak představují poptávku a jednají jako kupující. Hlavním důvodem účasti prodávajícího i kupujícího na trhu je jejich touha maximalizovat své zisky (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 16, s. 114 & Burianová, 2012, s. 6).

Firmy získávají své příjmy z výdajů jiných sektorů, ze kterých se platí nákupy jejich produktů. Jedná se o výdaje domácností za statky a služby, firem a státu v podobě dotací z vládního rozpočtu. Příjmy firem se používají k úhradě nákladů za výrobní faktory, zejména na vyplacení mezd, na daně a úroky, na úhradu energií a surovin a dále též na vyplacení ziskových podílů. Hrubé úspory podniků mají podobu čistých úspor (zadržovaných zisků) a důchodů ve výši opotřebení tzv. fixního kapitálu (Brčák a kol., 2013, s. 17).

Podle Brčáka, Sekerky a Svobody (2013, s. 17) lze dále **podniky rozdělit na:**

- nefinanční podniky a korporace;
- finanční společnosti a instituce (včetně pojišťoven a centrální banky);
- místní a ústřední vládní sektor;
- nezávislé zemědělce a OSVČ;
- veřejná občanská sdružení, nadace a spolky.

Mezi podniky patří také osoby, které nejsou statisticky uvedeny jako podniky, ale které si pronajímají nebo užívají pro vlastní potřebu soukromé byty, budovy nebo jiné nemovitosti.



### 3.1.1 Definice a právní formy podnikání

Ve své knize Hes, Šálková, Regnerová a Toth (2014, s. 37) definují pojem podnikání takto: „*Podnikáním se obecně rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Nejprve můžeme rozdělit formy podnikání do dvou skupin: na fyzické a právnické osoby. Podle obchodního zákoníku fyzickou osobou je osoba, která podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů, a taktéž je zapsaná v obchodním rejstříku. Za právnické osoby se považují obchodní společnosti, firmy a družstva.

**Právní formy podnikání** (Hes, Šálková, Regnerová a Toth, 2014, s. 42–54):

- *Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)* – je společnost, jejíž základní kapitál se skládá z vkladů společníků, výše základního kapitálu je alespoň 200 000 Kč. Společníci jsou odpovědní za závazky společnosti až do výplaty vkladů v obchodním rejstříku. Může být založena jednou osobou a mít maximálně 50 společníků. Orgány s.r.o. jsou: valná hromada, jednatele a dozorčí rada.
- *Akciová společnost (a.s.)* – společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, přitom akcionář není odpovědný za tyto závazky, základní kapitál činí alespoň 20 000 000 Kč. Společnost může být založena jen jednou právnickou osobou (jedním zakladatelem) nebo dvěma a více zakladateli, a to na základě veřejné nabídky nebo bez veřejné nabídky akcií. Orgány a.s.: valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.
- *Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)* – je společnost, ve které nejméně dvě osoby podnikají pod společným obchodním jménem a jsou společně a nerozdílně odpovědné za závazky celým svým majetkem. Společníkem může být jak právnická, tak i fyzická osoba.
- *Komanditní společnost (k.s.)* – v této společnosti jsou dva typy společníků: komanditisté (ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu) a komplementáři (ručí za závazky celým svým majetkem).

- *Družstvo* – toto společenství je vytvořeno buď za účelem podnikání, nebo za účelem zajišťování sociálních, hospodářských a jiných potřeb svých členů. Družstvo se skládá minimálně z pěti osob, kde alespoň dvě osoby musí být právnické. Základní kapitál přinejmenším činí 50 000 Kč. Orgány družstva jsou: členská schůze, kontrolní komise, představenstvo a další orgány, příp. ředitel.

### 3.1.2 Malé, střední a velké firmy

Ve své knize Srpová, Řehoř (2010, s. 36) uvádějí, že se podniky dělí na malé, střední a velké. Přiřazení podniku do příslušné kategorie má praktické důsledky spojené s větší či menší mírou administrativních odpovědností nebo příležitostí (například získání podpor v podnikatelské činnosti). Existují tři různé koncepty rozdělení velikosti podniků:

#### Podle doporučení Evropské komise

Toto rozdělení je důležité hlavně z hlediska poskytování podpory malým a středním podnikům. Podniky se člení na (Srpová, Řehoř, 2010, s. 36):

- *mikropodniky* – max. 10 zaměstnanců, aktiva do 2 mil. EUR,  
roční obrat do 2 mil. EUR;
- *malé podniky* – max. 50 zaměstnanců, aktiva do 10 mil. EUR,  
roční obrat do 10 mil. EUR;
- *střední podniky* – max. 250 zaměstnanců, aktiva do 43 mil. EUR,  
roční obrat do 50 mil. EUR;
- *velké podniky* – více než 250 zaměstnanců, aktiva vyšší než 43 mil. EUR,  
roční obrat vyšší než 50 mil. EUR.

Pokud malé a střední podniky vyžadují podporu svého podnikání, pak tyto podniky by měly být nezávislémi a měly by mít určitý počet zaměstnanců, výši aktiv a ročního obratu.

**Podle České správy sociálního zabezpečení** podniky se dělí do dvou skupin (Srpková, Řehoř, 2010, s. 36):

- *malé organizace* – max. 25 zaměstnanců;
- *organizace* – více než 25 zaměstnanců.

Toto rozdělení je čistě pragmatické, protože z hlediska sociálního zabezpečení malé organizace mají minimální administrativní zatížení v porovnání s organizací, kde je více než 25 zaměstnanců.

**Podle potřeby** (práce Srpkové, Řehoře (2010, s. 37) a nejčastěji se setkáváme s členěním podniků podle počtu zaměstnanců:

- *malé* – do 50 zaměstnanců;
- *střední* – do 250 zaměstnanců;
- *velké* – 250 zaměstnanců a více.

V této závěrečné práci se bude především jednat o malých a středních podnicích, proto níže jsou popsány hlavní výhody, omezení a důvody zániku těchto podniků.

**Hlavní výhody malých a středních podniků** (Srpková, Řehoř, 2010, s. 39):

- flexibilita;
- jednoduchost organizační struktury a osobní přístup k zaměstnancům;
- blízký vztah k zákazníkovi;
- schopnost vytváření pracovních příležitostí s nízkými kapitálovými náklady;
- méně rozsáhlá administrativa;
- méně náročná provozní činnost s energiemi a surovinami.

Do **omezení malých a středních podniků** patří (Srpková, Řehoř, 2010, s. 39):

- *negativní sociální vnímání podnikatelů* – podnikatelé z této situace obviňují především média, která podle nich nezaměřují pozornost k příkladům úspěšných podniků;

- *horší přístup ke kapitálu* – pro malé a střední podniky je mnohem těžší a nákladnější dosáhnout úvěrů, které potřebují k financování svých dlouhodobých strategických investičních plánů;
- *vzdělávání v podnikatelské oblasti* – podnikatelé těchto podniků jsou přesvědčeni, že vzdělávací systém a zejména vzdělávací programy se neorientují na podnikání;
- *administrativní zatížení* – malé a střední podniky uvádějí nadměrnou byrokracii jako jednu z hlavních překážek podnikání;
- *omezená inovační výkonnost a nízké výdaje na vědu a výzkum* – ačkoli se malé a střední podniky vyznačují velkým počtem inovací, jsou tyto inovace většinou klasifikovány jako inovace nižších úrovní.

**Hlavní důvody zániku malých a středních podniků** dle Srpové, Řehoře (2010, s. 40): podkapitalizace, špatný peněžní tok, nedostatečné plánování, chybějící konkurenční výhoda, nedostatečný marketing, snaha vědět o všem a dělat všechno sám, nekontrolovaný růst.

### 3.1.3 Náklady, výnosy a zisk firmy

*Výnosem* podniku se rozumí peněžní částka, kterou společnost obdržela ze všech svých činností za určité vykazované období (měsíc, rok), bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě (výnosy nejsou peněžními příjmy). Hlavními výnosy podniku jsou tržby z vlastních výrobků a služeb, tzv. *obchodní rozpětí* (je to rozdíl mezi cenou, za kterou podnik prodává své výrobky, a cenou, za kterou zákazník kupuje této výrobky). *Náklady* podniku jsou peněžními částkami, které společnost vynaložila za účelem získání výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady představuje *výsledek hospodaření společnosti* za účetní období. V případě, že výnosy za účetní období překročí náklady vynaložené na tvorbu výsledku hospodaření, vznikne zisk. Naproti tomu ztráta vyjadřuje situaci, kdy suma veškerých nákladů přesáhne sumu výnosů (Synek, 2011, s. 74).

#### Náklady firmy

Ve své publikaci Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 136) uvádějí, že v ekonomické teorii lze náklady rozdělit na **explicitní**, **implicitní** a **zapuštěné** náklady. *Explicitní náklady* se neliší od účetních nákladů. Tyto náklady znamenají, že je podnik

musí skutečně „vynaložit v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů“. Do explicitních nákladů můžeme zařadit náklady na nákup potřebného materiálu, surovin a strojů nebo jsou to mzdové náklady. *Implicitní náklady* se také nazývají alternativními náklady nebo náklady obětované příležitosti. Jedná se o takové náklady čili výnosy, které firma může ztratit v důsledku využívání zdrojů nějakým určitým způsobem, a přitom by tyto zdroje mohla využívat jinak (potenciální alternativní využití). V případě tzv. *zapuštěných nákladů* (utopených nákladů) jde o výdaje, které podnik musí vynaložit z důvodu absence alternativního použití (Brčák a kol., 2013, s. 137).

Synek (2011, s. 74) stejně jako Rosochatecká a kol. (2016, s. 137–138) člení **náklady podle jejich druhů**:

- a) *běžné provozní náklady* (spotřeba materiálu, surovin, energie, mzdové a ostatní osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků);
- b) *odpisy hmotného a nehmotného majetku*;
- c) *finanční náklady* (úroky, pojistné, bankovní výlohy a náklady spojené se získáním bankovních záruk);
- d) *ostatní provozní náklady* (spotřeba a použití externích prací a služeb, např. přepravy, nájmu, prací a služeb spojených s opravami a udržováním majetku);
- e) *mimořádné náklady* (dary, mimořádné odměny).

### **Výnosy firmy**

Výnosy plynou zejména z prodeje zboží, výrobků a služeb, převodem netržní části konečného výkonu, a to i mezi jednotlivými interními odděleními. Výnosy mohou také zahrnovat další položky – ostatní a mimořádné výnosy. Mimořádné výnosy nevznikají prodejem služeb a výrobou, ale jsou spojeny s různými formami a nástroji rozdělení zisku nebo ztráty.

Synek (2011, s. 74) ve své knize pojednává o tom, že **z účetního hlediska lze výnosy podniku rozdělit na**:

- a) *provozní výnosy* (tržby za prodej zboží, výrobků a služeb);
- b) *finanční výnosy* (tyto výnosy jsou získané z cenných papírů, vkladů a z finančních investic);

c) *mimořádné výnosy* (dosažené pomocí prodeje odepsaných strojů).

## **Zisk firmy**

Každá firma se snaží provádět svou podnikatelskou činnost tak, aby mohla dosáhnout co nejvyššího zisku. To je základem pro hlavní rozhodnutí společnosti o tom, jaký bude celkový výstup.

„Firma v tržních podmínkách by měla realizovat takový výstup, aby maximalizovala svůj zisk.“ (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 148). Ekonomická teorie klasifikuje dva typy zisku: *účetní* a *ekonomický*.

### **Účetní zisk**

$$\text{Účetní zisk} = \text{celkové příjmy} - \text{explicitní náklady} \quad (1)$$

Rozdíl mezi celkovými příjmy a explicitními náklady tvoří *účetní zisk*. Účetní zisk je finanční částka, která zbývá v pokladně nebo na účtu firmy po prodeji svých výrobků a služeb (celkové příjmy) a pronájmu nebo zaplacení výrobních faktorů (explicitní náklady).

### **Ekonomický zisk**

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{celkové příjmy} - \text{explicitní náklady} - \text{implicitní náklady} \quad (2)$$

Z pohledu mikroekonomie se firma zajímá o svůj ekonomický zisk, protože také rozhoduje o otázce přechodu na jiný trh, tj. potřebuje znát své implicitní náklady vyplývající z možnosti využít své výrobní faktory jinými způsoby. Nulový ekonomický zisk neznamená, že společnost neprovádí žádný zisk účetní (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 148).

#### **3.1.4 Cíle firmy**

Společnost představuje mikrosystém s cílovým chováním. Hlavním podstatným cílem všech firem je *maximalizace zisku*, tj. firmy se snaží vytvořit kvalitní výrobky a služby, objem a cenu produkce, které to umožní. Občas chování některých podniků není v souladu s maximalizací zisku. Kromě maximalizace zisku ovlivňují podniky také další charakteristiky, jako třeba organizační struktura, tržní podíl, vlastnictví, postupy řízení atd. (Jurečka, 2018, s. 132–133 & Brčák a kol., 2013, s. 157).

## Maximalizace zisku

Firma dosahuje maximálního zisku, pokud je rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady největší. Zlaté pravidlo maximalizace zisku je dosaženo tehdy, pokud se mezní příjmy (MR) rovnají mezním nákladům (MC), viz vzorec č. 3.

$$MR(Q) = MC(Q) \quad (3)$$

Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 157) konstatují, že: „*Firma maximalizující zisk podřizuje volbu vstupů i výstupů dosažení maximálního ekonomického zisku. Při tom se přihlíží k postavení firmy v tržní struktuře odvětví.*“

Dle autora Keřkovského (2004, s. 98) úsilí o maximalizaci zisků mohou také mít dvě podoby. Na jedné straně je to minimalizace nákladů, na straně druhé maximalizace příjmů.

## Alternativní cíle

Existují také ekonomické teorie, dle kterých je cílem společnosti dosáhnout nikoli maximálního, ale uspokojivého zisku. V tomto případě nehledáme optimální kombinaci objemu výroby a ceny, ale musíme analyzovat, zda daný objem výroby a cena poskytnou uspokojivou výši zisku.

**Do alternativních cílů můžeme zařadit** (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 159):

- *snahu dlouhodobě přežít* – tento cíl je považován za základní, jelikož maximalizace krátkodobých zisků nemůže zaručit dlouhodobé přežití firmy na trhu;
- *dosažení určitého podílu na trhu* – růst podílu na trhu má také obvykle pozitivní vliv na zisk, to však závisí na nákladových podmínkách v tomto odvětví;
- *růst a expanze firmy* – tento cíl lze považovat za nejkomplexnější, protože růst společnosti na trhu je cestou k zabezpečení jistoty, dlouhodobému přežití a k zajištění zisku.

## 3.2 Tržní struktury a pojmy konkurence

Ve své publikaci Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 168) definují pojem „konkurence“ následovně: „*Konkurence znamená vzájemné soupeření mezi jednotlivými firmami s cílem maximalizovat zisk.*“ Podnik je považován za *konkurenceschopný*, pokud je schopen plnit své závazky vůči svému okolí, zároveň pokud může zůstat na trhu a zvýšit svůj podíl v tomto tržním prostředí. Z hlediska tržních struktur existují dva typy konkurencí: *dokonalá* a *nedokonalá*. Základní rozdíl mezi těmito druhy spočívá v možnosti ovlivnění tržních cen statků a služeb viz tabulka č.1.

**Tabulka 1 Typy tržních struktur**

Typ konkurence		Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
Dokonalá konkurence		velký počet malých firem	homogenní (stejnorodý)	žádný	volný
Nedokonalá konkurence	<i>Oligopol</i>	malý počet firem s výrazným tržním podílem	v různé míře diferencovaný	částečný	částečné bariéry vstupu
	<i>Monopolistická konkurence</i>	velký počet malých firem	diferencovaný	částečný	volný
	<i>Monopol</i>	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný	uzavřený

Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Jurečka (2018, s. 184)

### 3.2.1 Dokonalá konkurence

Model dokonalé konkurence v praxi nenastává, jedná se spíš o teoretický model, který umožňuje provádět analýzu skutečné tržní situace. Autoři Jurečka (2018, s. 188) stejně jako Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 170) se shodují na tom, že hlavním určujícím rysem dokonalé konkurence je skutečnost, že „*žádná firma působící v odvětví nemůže ovlivnit ani změnit tržní cenu produktu nebo služby*“. Cena je v tomto případě konstantní. Firma v dokonalé konkurenčním odvětví je tedy příjemcem ceny „*price taker*“, rozhoduje se pouze o tom, jaké množství ( $Q$ ) vyprodukuje a prodá za cenu ( $P$ ) stanovenou trhem. V podmínkách dokonalé konkurence platí, že mezní příjem ( $MR$ ) za další prodanou jednotku produkce ( $Q$ ) se rovná ceně ( $P$ ) viz rovnice č. 4.

$$MR(Q) = AR(Q) = P \quad (4)$$

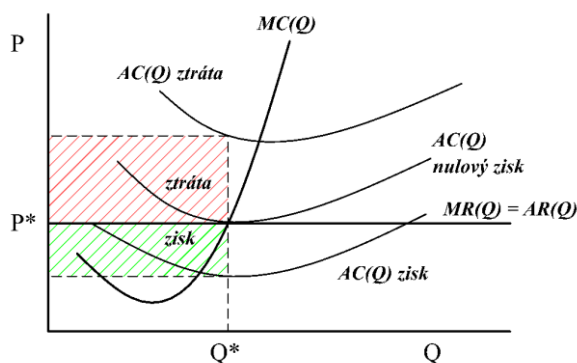


Firma hledá takové množství produkce, aby byla schopna maximalizovat svůj zisk. Zlaté pravidlo maximalizace zisku vypadá následovně:

$$MR = MC \quad (5)$$

Výše průměrných nákladů ve vztahu k ceně rozhoduje o tom, zda firma dosáhne zisku nebo ztráty (viz graf č.1). Pokud je křivka průměrných nákladů ( $AC(Q)$ ) pod úrovní cenové hladiny ( $P$ ) v bodě optimální produkce ( $Q^*$ ), pak firma dosahuje zisku. Pokud křivka průměrných nákladů je nad úrovní cenové hladiny, pak firma dosahuje ztráty. V případě, že se křivka průměrných nákladů dotýká cenové hladiny, pak je ekonomický zisk firmy nulový (Brčák a kol., 2013, s. 173).

**Graf 1 Zisk a ztráta v podmínkách dokonalé konkurence**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 173

**Předpoklady pro existenci dokonalé konkurence** (Severová, 2016, s. 26):

- *homogenní (identické) produkty* – produkty se nerozlišují ani podle vzhledu, ani podle kvality, ceny apod., statky každé firmy jsou stejně dostupné;
- *dokonalá informovanost* – všichni účastníci jsou dokonalé informováni o tržních cenách a množství produktů jiných firem;
- *volný vstup a výstup* – firmy mohou volně vstupovat na trh a odcházet z něho, neexistují žádné bariéry, buď ve formě úspor z rozsahu, patentů, licencí atd.;
- *neexistence rizika vyplývajícího z odbytu* – každá firma má jistotu v tom, že prodá všechno, co vyrobí.

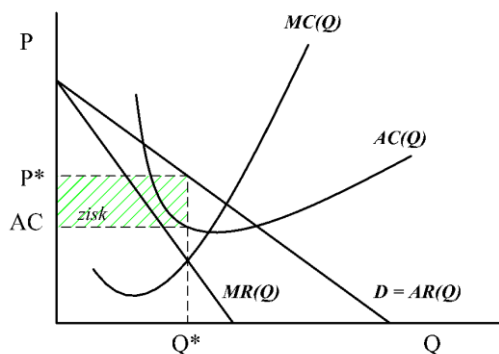
### 3.2.2 Monopol

V podmínkách nedokonale konkurenčních tržních struktur firmy jsou naopak schopny ovlivňovat svými rozhodnutími tržní ceny výrobků a služeb. Monopol je tržní struktura, která je co nejvíce vzdálena podmínkám dokonalé konkurence. Lze říct, že v případě existence monopolu se nevyskytuje žádná konkurence. Hlavní dva předpoklady monopolního odvětví spočívají v tom, že existuje pouze *jeden prodávající* (monopolista) a jeho produkce nebo služby nelze nahradit (*bez blízkých substitutů*). Vzhledem k tomu, že monopol je jediným prodávajícím, může v konkrétní době rozhodovat o ceně a množství vyráběného produktu.

**Bariéry vstupu dalších firem do odvětví** (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 206–207):

- *ovládání významných vstupů* – podstatou je, že monopol kontroluje zdroje (vstupy) potřebné z hlediska výroby pro danou produkci. Ať už se jedná o technologie, nezbytné suroviny, úrodnou půdu, know-how atd.;
- *úspory z rozsahu (přirozené monopoly)* – jedna firma může plně zabezpečit nabídku určitého výrobku, a to s nižšími průměrnými výrobními náklady než v případě, že by tento produkt nabídlo více firem. Kvůli nízkým výrobním nákladům firma získává monopolní postavení a tím pádem může překazit vstupy jiných firem do daného tržního odvětví;
- *patenty* – patenty umožňují firmě po určitou dobu využívat technologie potřebné k vyrábění konkrétního produktu, avšak jiné firmy nesmějí daný výrobek produkovat během tohoto období. Je nutné mít na vědomí, že překážka patentů není trvalá, protože vzhledem k technickému vývoji se tyto produkty vyrábějí pomocí nových technologií, proto si firmy musí zajistit výsadní postavení v oblasti vědy a výzkumu;
- *státní licence a koncese* – monopoly se vytvářejí i prostřednictvím vládních opatření (koncese a licence k provádění určitých činností), které přesto mohou být časově omezené.

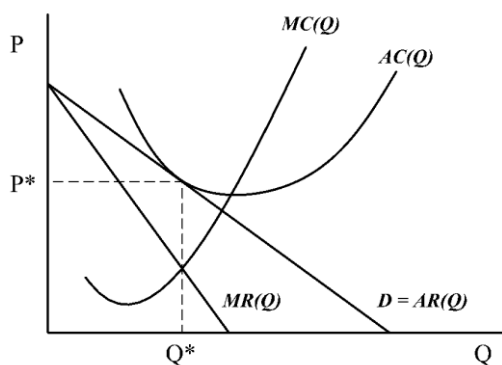
**Graf 2 Rovnováha na trhu v podmínkách monopolu a maximalizace zisku**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 209

Z grafu č.2 vyplývá, že výše monopolního zisku je určena rozdílem mezi tržní cenou produktu ( $P^*$ ) a průměrnými náklady ( $AC$ ), neboli tržní cena je vyšší než průměrné náklady. V monopolu nelze dosáhnout maximálního zisku na úrovni nejnižších průměrných nákladů. Křivka poptávky ( $D$ ) v monopolu má klesající tvar, ale je stále nad křivkou mezních příjmů ( $MR$ ), což znamená, že monopol nemůže stanovit cenu libovolně vysokou, neboť spotřebitel má vždy možnost odmítnout koupi produktu. Monopol tedy musí brát v úvahu průběh poptávky ( $D$ ). Pro dosažení *maximálního zisku* ze strany firmy je nutné určit množství produkce ( $Q^*$ ) tak, aby zároveň platilo Zlaté pravidlo maximalizace zisku, což je také podmínkou pro rovnováhu firmy (Brčák a kol., 2013, s. 209).

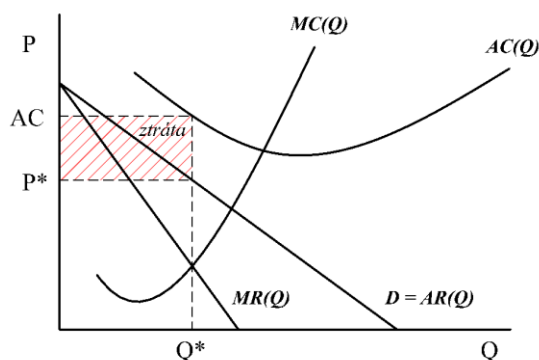
**Graf 3 Dosažení nulového ekonomického zisku v podmínkách monopolu**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 210

V případě *nulového ekonomického zisku*, se celkové náklady monopolní firmy ( $TC=P^*Q^*$ ) rovnají celkovým příjmům ( $TR$ ), nebo lze také konstatovat, že průměrné náklady ( $AC(Q)$ ) se rovnají ceně produktu ( $P^*$ ), viz graf č.3.

**Graf 4 Dosažení ztráty v podmínkách monopolu**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 210

Ztráta v podmínkách monopolu má jenom krátkodobý charakter. Je určena tím, že tržní cena ( $P^*$ ) je nižší než průměrné náklady ( $AC$ ). Může to být způsobeno většími investicemi monopolu nebo řešením problémů vzniklých z důvodů makroekonomických podmínek.

### 3.2.3 Monopolistická konkurence

Keřkovský ve své knize (2004, s. 116–117) definuje pojem monopolistické konkurence:

*„Je to tržní struktura, kdy sice na daném trhu existuje velký počet výrobců, ale výrobci si díky vysoké diferenciaci výrobků vzájemně fakticky nekonkurují. Monopolistickou konkurenci lze chápat i jako dynamickou tržní strukturu.“*

Model monopolistické konkurence obsahuje prvky monopolu (v krátkém období) a zároveň i prvky dokonalé konkurence (v dlouhém období).

**Hlavní předpoklady modelu** (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 182):

- *existence rizika na trhu;*
- *malé bariéry při vstupu na trh* – ve většině případů se jedná o zabezpečení místa, zaškolení zaměstnanců nebo získání příslušného oprávnění;
- *dobrá informovanost* – pokud někdo z prodejců zvýší ceny svých výrobků nebo služby, pak se většina kupujících o této skutečnosti dozví;

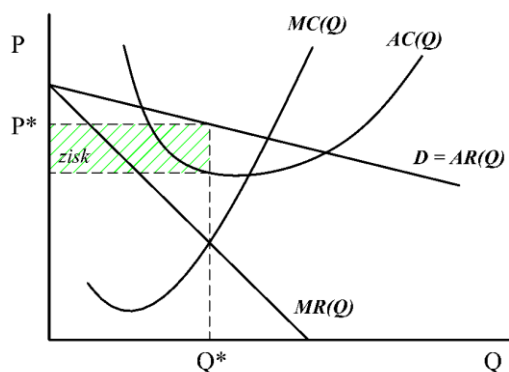
- *velký počet subjektů (nakupujících a prodávajících)* – tento předpoklad znamená, že jeden výrobce může tržní cenu ovlivnit jen mírně;
- *diferenciace statků a služeb* – podle Jurečky (2018, s. 247) se diferenciací (rozlišením) rozumí skutečnost, že statky stejného typu vyráběné různými podniky vyvolávají u spotřebitelů odlišné reakce. Diferenciace se může týkat nejenom produktů nebo služeb, ale také jiných aspektů, například zákaznického servisu, obchodní tradice, umístění firmy apod. Mohou nastat situace, kdy se jedná pouze o předpokládanou diferenciaci, takže ve skutečnosti neexistují žádné rozdíly, ale kupující je vnímá jako výsledek psychologické zkušenosti. To však není ekonomicky důležité, největší význam je v tom, zda spotřebitel vnímá tento produkt nebo službu jako diferencovanou.

Podle Brčáka, Sekerky a Svobody (2013, s. 183) v rámci diferenciaci existují různé druhy preferencí, které odlišují výrobek nebo službu vyprodukovanou jednou firmou od totožného statku druhé firmy, jedná se o:

- *prostorovou preferenci* – hlavním rozdílem je vzdálenost prodejního místa od různých skupin zákazníků. Tato prostorová preference navíc vyvolává rozdílné dopravní náklady kupujících, což stejně jako výrobní náklady ovlivňuje tržní cenu;
- *časovou preferenci* – jde o rychlost prodeje (způsob prodeje a přepravy), vhodné časové rozložení služeb (např. sezónní rekreační služby), vhodné doby prodeje (víkendový a sváteční provoz);
- *věcnou preferenci* – tkví ve vlastnostech služby nebo produktu (vůně, tvar, barva);
- *osobní preferenci* – obvykle spočívá v osobních vztazích k personálu nebo majitelům, může vycházet z chování těchto lidí vůči kupujícím.

Společnost v monopolistické konkurenci může být jako každá jiná společnost v krátkém období zisková, ztrátová nebo může dosáhnout nulového zisku. Stejně jako v podmínkách dokonalé konkurence výše průměrných nákladů ve vztahu k ceně stanoví, zda bude společnost mít kladný či záporný ekonomický zisk.

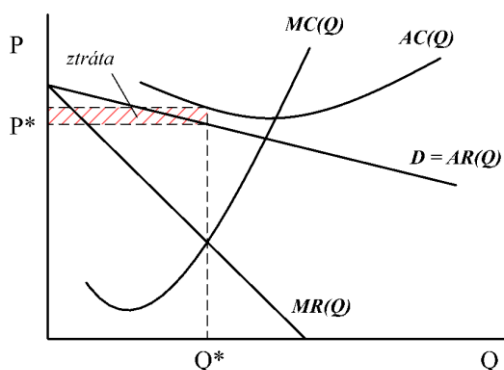
**Graf 5 Monopolistická konkurence v krátkém období - kladný ekonomický zisk**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 185

V případě, že křivka průměrných nákladů ( $AC$ ) bude pod úrovní cenové hladiny ( $P^*$ ), neboli cena produkce bude vyšší než průměrné náklady, jedná se o dosažení kladného ekonomického zisku firmou v oblasti monopolistické konkurence, viz graf č.5.

**Graf 6 Monopolistická konkurence v krátkém období - záporný ekonomický zisk**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 186

Z grafu č. 6 plyne, že podnik dosáhne záporného ekonomického zisku (ztráty), pokud cena produkce bude nižší než průměrné náklady neboli křivka průměrných nákladů ( $AC$ ) bude nad úrovní cenové hladiny ( $P^*$ ) (Brčák a kol., 2013, s. 185–186).

### 3.2.4 Oligopol

Pro oligopolní strukturu trhu je skutečně charakteristický malý počet konkurujících výrobců, z čehož vyplývá, že jednotlivé podniky mají relativně velký podíl na celkové tržní nabídce ve svém odvětví.

Následujícím rysem postavení podniků v podmínkách oligopolu je poměrně vysoký stupeň závislosti a podmíněnost jejich hospodářských výsledků a ekonomického rozhodování (o množství výrobků, o cenách nebo kvalitě apod.). V prostředí oligopolu změna ceny nebo produkce jedné firmy působí na konkurenty stejného odvětví, neboť ovlivňuje jejich prodej a následně i zisky (Jurečka, 2018, s. 232).

Pokud chce podnikatelský subjekt dosáhnout požadovaného úspěchu, musí pružně a efektivně reagovat na změny, ke kterým došlo v tržním prostředí, protože pouze kupující určuje, který produkt je vysoce kvalitní, a tedy který podnikatelský subjekt je konkurenceschopný (Šrédl, Svoboda, 2011, s. 100).

**Základní rysy oligopolu** (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 189–191):

- *existence malého počtu firem ve stejném odvětví* – většinou jsou to podniky s rozhodujícím podílem v nabídce tržního odvětví (duopol – dvě firmy v odvětví, kartel – několik stejně silných firem);
- *vysoké bariéry vstupu nových firem do odvětví* – poměrně vysoké náklady na zavedení nové firmy, patenty, spotřebitelské preference ve vztahu ke stávajícím firmám, konvence a dohody mezi již existujícími podniky atd.);
- *diferencovaná nebo homogenní produkce* – v odvětví homogenního oligopolu konkurence má tendenci vést k rovnoměrné tržní ceně produktů, protože existuje obzvláště silná vzájemná závislost firem. Heterogenní oligopol se vyznačuje hlavně tím, že firmy vytvářejí vzájemně zaměnitelné diferencované zboží a služby;
- *možnost činění reálných odhadů o akcích a reakcích rivalů* – v případě změny tržní ceny nebo tržního množství jednou firmou musí druhá firma reagovat na tyto činnosti;
- *změna nabízeného množství a ceny jedné firmy může ovlivnit nabídku a poptávku jiných výrobců* – při rozhodnutí své nabídky musí firma zvážit očekávanou odezvu konkurentů a zapojit ji do své předpokládané poptávky.

**Kartel – smluvní oligopol**

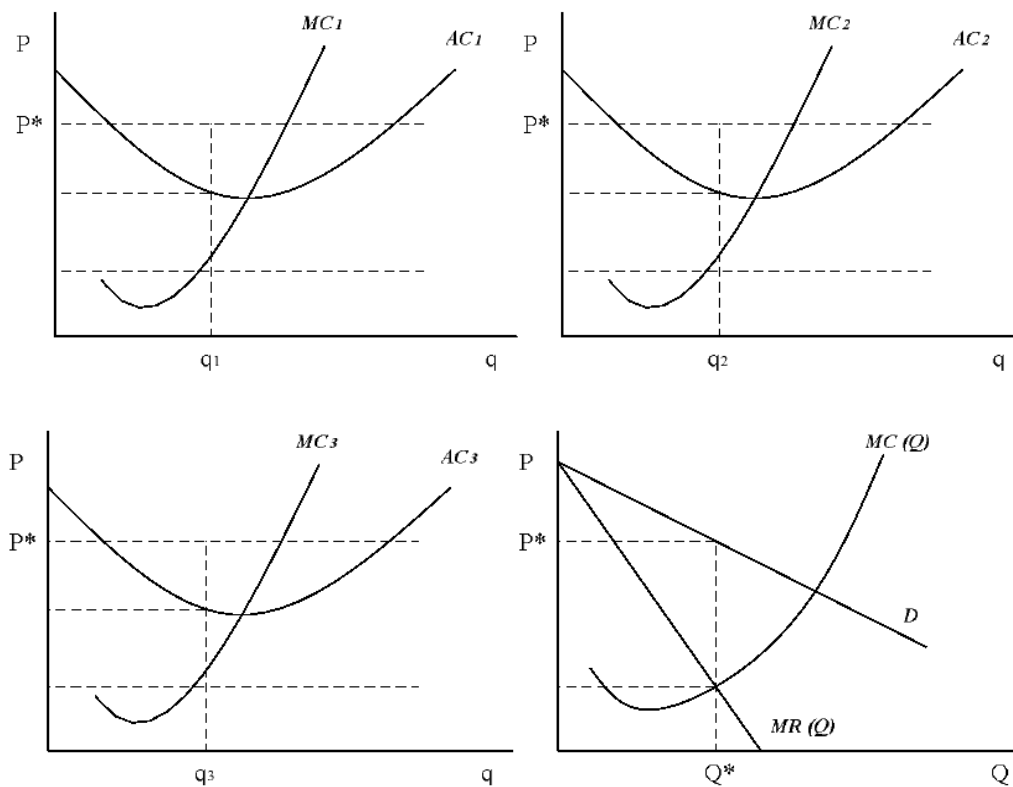
Přímým způsobem, jak mohou oligopolní firmy koordinovat svou výrobní a cenovou politiku, je uzavření kartelové dohody. *Kartelovou dohodou* se rozumí dohoda

mezi firmami, která je zaměřená na vymezení ekonomických proměnných (cena a rozsah práce). Nejznámějším typem kartelové dohody je cenový kartel, ve kterém společnosti sjednávají cenu pro nabízení svých služeb a výrobků (viz graf č.7).

„Mezní příjem kartelu  $MR(Q)$  je odvozen z tržní poptávkové křivky po produkci odvětví  $D$ . Tato křivka vzniká jako horizontální součet křivek dlouhodobých mezních nákladů tří firem kartelu.“ (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 194).

Za situace, kdy si firmy rozdělují trh na geografické segmenty (kde pak jedná jako monopolisté), se jedná o *územní kartel*. Předmětem smluv je také rozdělení dohodnuté produkce do kvót pro jednotlivé podniky. Účelem těchto smluv je zabránit přesycení trhu nadměrnou nabídkou, která by mohla snížit ceny. Kartely jako forma smluvního oligopolu, který má tendenci působit jako monopol v tomto odvětví, omezují volnou hospodářskou soutěž, a tím oslabují úsilí jiných firem o zvýšení efektivity a technologického rozvoje. Zároveň kartelové dohody omezují politickou svobodu, kvůli čemuž jsou v dnešní době zcela zakázány (Jurečka, 2018, s. 236).

**Graf 7 Optimální výstup smluvního oligopolu**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 194

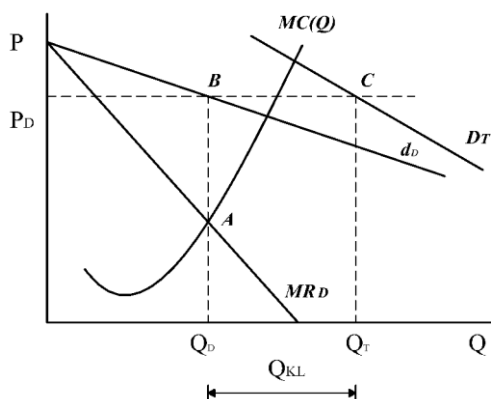


## Oligopol s dominantní firmou

Tento model udává existenci jedné dominantní firmy, která těží z ponechání části trhu slabším podnikům. Tyto podniky se nacházejí na konkurenčním okraji (lemu), přitom nejsou schopny významně ovlivnit trh svými rozhodnutími o množství produktů nebo ceně (viz graf č.8).

„Předpokládáme, že firmy nalézající se na konkurenčním lemu se chovají stejně jako dokonalé konkurenční firmy; za cenu určenou dominantní firmou mohou prodat jakýkoliv objem produkce, a poptávková křivka po jejich výstupu je proto při dané ceně horizontální.“ (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 195).

Graf 8 Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Brčák a kol., 2013, s. 195

### 3.2.5 Konkurenční strategie a konkurenční výhoda

Firmy vytvářejí strategie pro získání konkurenční výhody, vedoucí k eliminaci konkurence a dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty. Aby však byla v tomto mikroprostředí zachována konkurenční výhoda, musí být zvolena vhodná konkurenční strategie (Dedouchová, 2001, s. 55). Hlavní důvod, proč je proces strategického řízení důležitý, spočívá v tom, že strategické plánování pomáhá firmě v identifikaci, vybudování a udržení konkurenční výhody, kterou firma nutně potřebuje s ohledem na konkurenční síly a tlaky. *Podstatou strategie* je získání konkurenční výhody a její následné udržování, přitom strategie je zaměřena na odlišení společnosti od konkurence.

Kromě toho ve své publikaci Sedláčková a Buchta (2006, s. 6) konstatují:

„Jestliže podnik dělá nebo vlastní něco, co je obtížně dosažitelné, nebo dokonce nedosažitelné pro konkurenty, je tato skutečnost základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů.“

### Konkurenční strategie podle M. Portera

Porterovy konkurenční strategie (viz tabulka č. 2) vycházejí z předpokladu, že postavení firmy není určováno počtem silných a slabých stránek, ale jejich využitím ve vztahu ke konkurenci. Podle Portera existují dvě konkurenční výhody, a to jsou nízké náklady a diferenciaci.

**Tabulka 2 Porterovy základní konkurenční strategie**

		Konkurenční výhoda	
		nízké náklady	diferenciaci
Míra schopnosti konkurovat	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenciační strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Dedouchová, 2001, s. 56

V závislosti na schopnostech, zdrojích a cílevědomostí podniku M. Porter definoval **tři základní typy konkurenčních strategií** (Srpková, 2011, s. 180):

1. *Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech.* Tato strategie vyžaduje zaměření na průměrného kupujícího, současné vytváření určitých výhod ve výrobě a materiálovém hospodářství a nediferencovatelné výrobky. Strategie vedoucího postavení může zachránit firmu před výstrahy konkurentů, před silnými odběrateli a dodavateli, před substituty. Nicméně konkurenti ji mohou snadno kopírovat.
2. *Diferenciační strategie.* V diferenciační strategii se firma snaží vyniknout mezi konkurenty kvalitnějším produktem (buď je to nový lepší výrobek, nová technologie, odlišná služba, lepší zákaznický servis apod.). Tato strategie je poměrně nákladná, ale zajišťuje vysokou loajalitu zákazníků a chrání před novými konkurenty.

3. *Cílená strategie.* Cílená strategie má dvě možnosti: buď důraz na nízké náklady nebo důraz na diferenciaci. Tato strategie se snaží využít výhod nízkých nákladů nebo diferenciaci pro jeden tržní segment (geografický, typ zákazníka, segment produktové řady). Úspěšnost cílených strategií je především ovlivněna vysokou mírou rozdílů v potřebách lidí a jejich nákupním chování.

### **Ansoffova matice čtyř strategií**

Ansoffova matice (viz tabulka č.3) definuje hlavní možná řešení pro vztah mezi výrobkem a trhem. Tuto matici používají hlavně podniky, které jsou zaměřeny nejen na zvýšení svého podílu na trhu, ale taktéž na celkový růst podniku.

**Tabulka 3 Ansoffova matice čtyř strategií**

		Výrobek	
		současný	nový
Trh	nový	Strategie proniknutí na trh	Diverzifikační strategie
	současný	Strategie rozvoje firmy	Strategie vývoje nového výrobku

Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Srpová, 2011, s. 178

Podle Ansoffa existují čtyři typy strategií, které je třeba zvážit v závislosti na tom, s jakým výrobkem a na jaký trh se chystáme vstoupit (Srpová, 2011, s. 178–179):

1. *Strategie proniknutí na trh.* Tato strategie znamená rozšíření současného trhu o stejný produkt. Pomocí strategie proniknutí na trh chce firma zvýšit své zisky bez významného rizika, například optimalizací marketingové komunikace.
2. *Diverzifikační strategie.* Strategii diverzifikace lze pojmenovat inovátorskou, protože zavádí nové výrobky pro nové trhy. Je to velmi složitá strategie s vysokým rizikem a obvykle spojená s vysokými náklady na výzkum, vývoj a také na marketing. Diverzifikační strategie by měla být implementována pouze těmi firmami, které již zaujaly silné postavení na trhu v klíčové oblasti svých aktivit.

3. *Strategie rozvoje firmy.* Jedná se o velmi častou strategii. Jde o situaci, kdy se podnik snaží udržet již existující produkt na stávajícím trhu. Strategie rozvoje firmy může být vybrána tam, kde současné produkty a současný trh poskytují příležitosti ke zvýšení prodeje.
4. *Strategie nového výrobku.* Pomocí této strategie firma umísťuje na stávající trh nový výrobek tak, aby tento výrobek nahradil současné služby nebo produkty.

### 3.3 Cestovní ruch

Cestovní ruch v původním smyslu byl považován za jiný termín pro cestování. Současná definice cestovního ruchu nám umožňuje podrobněji charakterizovat jednotlivé části jeho věcného projevu, formy a typy účasti obyvatel na cestovním ruchu. Cestovní ruch je nutno chápat v jednotě jeho dvou rovin. První rovinou se rozumí oblast spotřeby, kde je cestovní ruch vnímán jako způsob uspokojování potřeb, a z druhého hlediska je to oblast podnikatelských příležitostí v mnoha oborech lidské činnosti, kde je důležitou součástí ekonomiky společnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že cestovní ruch se projevuje jako mnohostranný socioekonomický jev (Ryglová, 2007, s. 7).

#### 3.3.1 Definice a charakteristika

Francová (2003, s. 12) ve své knize definuje cestovní ruch následovně: „*Cestovní ruch je spojován s využitím volného času, poznáváním a rekreací. Zahrnuje aktivity osob, které cestují a pobývají v místech mimo jejich obvyklé prostředí (bydliště) po dobu nepřesahující jeden rok. V převážné většině případů za účelem vyplnění volného času.*“

**Charakteristika cestovního ruchu** (Hes, Šálková, Regnerová a Toth, 2014, s. 147):

- zahrnuje všechny zdroje pracovní síly, které se používají při tvorbě a realizaci služeb cestovního ruchu, a poskytuje integrovaný přístup k řízení technické infrastruktury od přípravných fází, přes výstavbu až po skutečný provoz;
- přizpůsobuje svou strukturu poptávce spotřebitelů po cestovních službách;
- vytváří speciální nabídku jako podnět ke vzniku poptávky;

- umožňuje respektovat funkce cestovního ruchu z mezinárodního, celostátního, regionálního a místního hlediska;
- ovlivňuje formy a metody organizace a řízení;
- vytváří speciální požadavky na rozvoj infrastruktury pro další oblasti (stravovací, ubytovací a služby), které také produkují a provádějí služby cestovního ruchu.

### 3.3.2 Základní služby cestovního ruchu

#### Ubytovací služby

Poskytování ubytovacích služeb je důležitým předpokladem zejména pro rozvoj pobytového cestovního ruchu. *Posláním ubytovacích služeb* je poskytnout účastníkům cestovního ruchu příležitost přenocovat nebo dočasně se ubytovat mimo své trvalé bydliště, včetně uspokojování dalších potřeb souvisejících s přenocováním nebo dočasným ubytováním. Ubytovací zařízení, která pravidelně nebo nepravidelně poskytují dočasné ubytování, a částečně i ubytovací prostředky, lze rozdělit podle různých hledisek (Orieška, 2010, s. 116–120):

- *podle způsobu výstavby* (hotely, motely, ubytovny, chaty, stany, přívěsy apod.);
- *podle doby provozu* (celoroční, dvousezónní, jednosezónní);
- *podle druhu ubytovacího zařízení* (tradiční, doplňková, ostatní);
- *podle druhů cestovního ruchu* (ubytovací zařízení volného a vázaného cestovního ruchu);
- *podle doporučení Světové organizace cestovního ruchu* (hromadná ubytovací zařízení a individuální ubytování).

#### Stravovací služby

Stravovací služby splňují základní výživové potřeby, podporují zotavení a vytvářejí více volného času, který lze využít k uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu, které jsou cílem účasti na cestovním ruchu. Jedná se o *základní stravovací služby* (nabídka a prodej kompletního jídelního lístku a nápojů označených jako oběd nebo večeře), *doplňkové stravování a občerstvení* a *sociálně-zábavní služby* (kulturní programy, hudební

produkce atd.). Zároveň se můžeme setkat s *individuálním stravováním*, které většinou bývá spojeno s pobytem ve vlastních ubytovacích zařízeních (Orieška, 2010, s. 137).

### **Dopravní služby**

*„Dopravní služby umožňují přepravu účastníka cestovního ruchu z místa trvalého bydliště do cílového místa a zpět a pohyb v cílovém místě.“* (Orieška, 2010, s. 37).

Doprava ve všech jejích formách je hlavní podmínkou realizace cestovního ruchu. Významná část dopravních systémů je budována a využívána k jiným hospodářským účelům a s tím v souladu je rozmístění dopravní infrastruktury. V souvislosti s rozvojem cestovního ruchu se některá dopravní infrastruktura buduje výlučně pro potřeby cestovního ruchu (horské tratě, lanovky, lyžařské vleky). Dopravu lze rozdělit na *pozemní* (silniční, železniční), *leteckou*, *vodní* (Ryglová, 2009, s. 51).

### **3.3.3 Strategie konkurenčních výhod v sektorech cestovního ruchu**

Ke konkurenci dochází, jestliže dvě nebo více organizací prodává podobný produkt na společném cílovém trhu. Zákazník má možnost vybrat si produkt a každá organizace se ho snaží přesvědčit, aby koupil pouze tento produkt. Existují velké rozdíly v míře konkurence v různých odvětvích trhu v oblasti cestovního ruchu, rekreace, ubytování a stravovacích služeb (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 376).

**Cesty k získání konkurenčních výhod** (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 377–383):

- *racionalizace a snižování nákladů* – V některých odvětvích, jako jsou ubytovací služby, byla racionalizace a snižování nákladů vždy oblíbeným způsobem, jak získat konkurenční výhodu. Cílem je udržet náklady organizace nižší než náklady jejich konkurentů v souladu s Porterovým modelem konkurenční strategie. To obvykle znamená snížení mzdových nákladů, které představují relativně vysoký podíl nákladů mnoha organizací služeb.
- *inovace produktu* – Mnoho organizací v oblasti cestovního ruchu se snaží překonat konkurenci zavedením nových produktů. Tyto strategie jsou však riskantní a vyžadují velké kapitálové investice. Pokud budou firmy úspěšné, objeví se jejich napodobitelé a budou muset čelit neustálému boji o vedoucí postavení na trhu.

- *odlišení produktu* – V ubytovacích službách konkurují hotelové řetězce umístěním hotelů a nabízenými službami, jako je hotelové zařízení nebo jako jsou pokoje s internetovým připojením a vícelůžkové pokoje pro rodiny.
- *cenová politika* – Nízké ceny nového produktu vstupujícího na konkurenční trh; Nízké ceny lákající zákazníky, které hledají úspory jako hlavní výhodu jakéhokoli nákupu; Slevy na poslední chvíli atd.
- *zlepšení distribučních systémů* – Snaží se využívat nové technologie, které jim umožňují vynechat zprostředkovatele a komunikovat přímo se zákazníky; Implementace pokročilejších počítačových rezervačních systémů a globálních distribučních systémů.
- *účinnější techniky propagace* – Použití videa a multimédií k předvedení produktu potenciálním zákazníkům; Poutavé a kreativní reklamy; Společná propagace s organizacemi z jiných sektorů, které prodávají na podobném cílovém trhu.
- *obnovené uvádění produktů a obchodních značek na trh* – Remarketing a změna značky.
- *rozvíjení věrnosti určité znače* – Zavedení věrnostních programů.
- *soustředění na trh* – Zaměření na konkrétní segmenty trhu podle demografického členění nebo geografického umístění.
- *fúze a akvizice včetně vertikální a horizontální integrace* – Sloučení nebo odkoupení společnosti.
- *strategické aliance*;
- *franšízny (licence)* - V době konkurence a ekonomické nestability je franchising velmi atraktivní a relativně levnou metodou získání konkurenční výhody. Franšízor musí však pečlivě sledovat franšízanta, aby splňoval požadované standardy, protože jinak by mohlo dojít k poškození reputace jeho značky.
- *marketingová konsorcia* – Konsorcia ve všech sektorech však sdílejí stejný základní koncept, konkrétně prostřednictvím spolupráce, jež dává jednotlivým organizacím sílu, kterou by jinak na trhu neměly.

- *diverzifikace do jiných oblastí působnosti, které podpoří hlavní činnost;*
- *nabídka etických hodnot firmy potenciálním zákazníkům jako součásti produktu.*

### 3.4 Strategická analýza vnitřního prostředí

#### 3.4.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence jsou základními činiteli konkurenceschopnosti firmy, proto jejich rozložení, použití, nákup a prodej v rámci firmy patří mezi strategicky důležitá rozhodnutí. O těchto zásadních otázkách by měl rozhodovat management na základě znalosti zdrojů a kompetencí společnosti, zejména ve vztahu k nejvýznamnějším konkurentům.

Dedouchová (2001) ve své knize píše, že zdroje a kompetence jsou považovány za zvláštní výhody, které společnosti umožňují odlišit se od konkurence a vytvářet vyšší zisky. Na základě těchto priorit mají konkurenti zájem o získání nebo využití podobných výhod pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Při rozhodování o zdrojích a kompetencích společnosti se zde berou v úvahu následující tři faktory (Tichá, Hron, 2002):

1. *Nejistota* – tento faktor je založen na vnějším prostředí, které se pořád mění. Změny se mohou vztahovat k novým trendům v ekonomice a politice, k vývoji technologií a k transformacím společenských hodnot nebo ke změnám poptávky spotřebitele.
2. *Složitost* – důvodem je vzájemná závislost příčin, které utvářejí obchodní prostředí, a způsobů porozumění jednotlivým segmentům vnějšího prostředí.
3. *Vnitropodnikové konflikty* – tento faktor je založen na rozdílu zájmů mezi těmi, kteří rozhodují o zdrojích a kompetencích, a těmi, kteří jsou danými rozhodnutími ovlivňováni.

Zdroje společnosti se obvykle dělí na hmotné zdroje, nehmotné zdroje, lidské zdroje a finanční. *Hmotné zdroje* jsou kvantifikovatelné a můžeme je vidět (budovy, pozemky, počet, kapacita, technický stav, výrobky). *Nehmotné zdroje* jsou hluboce zakořeněny v historii společnosti a byly shromážděny během jejího vývoje (pověst, image, inovační potenciál, distribuční síť, reputace apod.) *Lidské zdroje* představují kvalifikace,



vědomost, znalost, motivace. *Finanční zdroje* jsou vlastní a cizí zdroje (Tichá, Hron, 2002).

Kompetence ukazuje vytvoření ochrany a přenos informací mezi zaměstnanci společnosti. Zpravidla se formují ve funkcionálních oblastech nebo kombinací materiálních, technologických, technických a lidských zdrojů na úrovni podniku. Výsledkem může být spolehlivý zákaznický servis, inovace výrobku a samotného výrobního procesu nebo schopnost podniku rychle reagovat na tržní změny. Význam zdrojů a kompetencí je posuzován s cílem vytvořit konkurenční výhodu podle čtyř kritérií, která jsou uvedena v tabulce č. 4.

**Tabulka 4 Analýza zdrojů a kompetencí**

Je zdroj nebo kompetence hodnotý/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledné chování
ne	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
ano	ne	ne	ano/ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
ano	ano	ne	ano/ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
ano	ano	ano	ano	relativně trvající konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Tichá, Hron, 2002, s. 99

**Hodnocení analýzy** (Tichá, Hron, 2002):

1. Identifikace zdrojů a kompetencí podniku.
2. Hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska jejich důležitosti pro vytvoření konkurenční výhody.
3. Srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů.

### 3.4.2 Analýza zájmových skupin

Analýza zájmových skupin při formulování strategie má svůj kulturní, politický a etický kontext. *Kulturní kontext* znamená porozumění hodnotám uznávaným společností, *politický kontext* udává, jak jednotlivci nebo skupiny mohou nějakým způsobem ovlivnit účel podnikání, *etický kontext* vyjadřuje vliv společnosti na chování lidí.

### Předpoklady založení analýzy zájmových skupin:

1. Současný stav společnosti je výsledkem sil podporujících její rozvoj a sil, které brzdí rozvoj společnosti, oba typy jsou vyvíjeny zájmovými skupinami.
2. Výsledek podnikové strategie závisí na kolektivním působení příslušných zájmových skupin při provádění strategie.

Hodnota podnikové strategie vždy závisí na předpokladech, které jsou vytvořeny zájmovými skupinami společností a na krocích, které je třeba podniknout během implementace strategie. Účelem analýzy je identifikovat relevantní zájmové skupiny, následně určit a otestovat předpoklady v zájmových skupinách. Získané výsledky se přenáší do matice v grafické podobě (viz tabulka č. 5) a tím pomáhají určit představu o rozložení těchto skupin. *Nejčastějšími zájmovými skupinami* jsou vlastníci, věřitelé, klienti, zákazníci, zaměstnanci, odbory, městské a okresní úřady, veřejné zájmové skupiny, mediální pracovníci, pracovníci vzdělávacího systému, náboženské skupiny, vojenské kruhy atd.

**Tabulka 5 Analýza zájmových skupin**

Znalost předpokladu	Jistá	9	Ovlivnit	Akceptovat/ přesvědčit
	Nejistá	5	Ignorovat	Vzdělávat
		0	5	9
			Zanedbatelný	Významný
		Vliv zájmové skupiny		

Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Tichá, Hron, 2002

### Identifikace a testování předpokladu (Tichá, Hron, 2002):

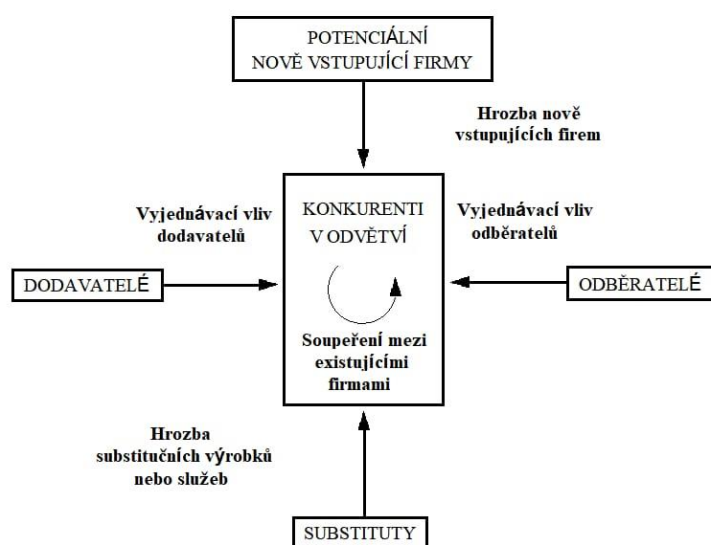
1. Formulovat předpoklad – buď je to podporující nebo omezující předpoklad;
2. Ohodnotit předpoklady z hlediska jejich významnosti a jistoty (0 – nevýznamný, 9 – významný);
3. Analyzovat čistý efekt z působení podporujících a omezujících předpokladů.

## 3.5 Strategická analýza vnějšího prostředí

### 3.5.1 Porterův model pěti sil

Pomocí modelu pěti sil může společnost analyzovat konkurenci a identifikovat příležitosti a hrozby pro podnik v mikroprostředí. Tento model se zaměřuje na zkoumání konkurenčního prostředí společnosti pomocí pěti konkurenčních sil (viz schéma č.1).

Schéma 1 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Porter, 1994, s. 4

„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“ (Porter, 1994, s. 4).

Souhrnný účinek těchto pěti sil určuje konečný potenciál zisku v sektoru, kde se tento potenciál měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investic. Pro společnosti, které chtějí dosáhnout dobrých výsledků, je podstatné znát a soustředit se na konkurenční síly, jednat s nimi a poté na ně účinně reagovat. Finálním pokusem firmy je změnit vliv konkurenčních sil z negativních jevů na konečný přínos (Srpková, Řehoř, 2010, s. 131).

#### Soupeření mezi existujícími firmami

Faktory ovlivňující stupeň rivality mezi stávajícími firmami zahrnují *strukturu odvětví* (velikost podílu jednotlivých firem), *podmínky poptávky* (růst počtu zákazníků

nebo zvyšující se počet nákupu stávajících kupců) a *výšku výstupních překážek* (např. emocionální přístup nebo strategické vztahy vnitřního prostředí podniku). Nejběžnější rivalitou mezi již existujícími firmami je rivalita cenová (Srpková, 2011, s. 166).

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Potenciální konkurenti jsou společnosti, které do konkurenčního prostředí ještě nevstoupily, ale v budoucnosti to může nastat. Síla vstupního rizika pro potenciální konkurenty je ovlivněna překážkami vstupu do odvětví. Překonávání překážek může zvýšit náklady. Výzkum ukázal, že úroveň překážek vstupu je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v tomto odvětví. Například existuje relativně vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů na internetový obchodní trh (Srpková, 2011, s. 166).

### **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

Tyto výrobky nahrazují produkty, které jsou na současném trhu. Substituční produkty představují pro podnik hrozbu, protože kupující si mohou vybrat tyto produkty, pokud lépe vyhovují jejich potřebám. Substituty mohou stanovením cenových politik omezit potenciální zisky v daném odvětví. Hrozbu substitučních výrobků lze odstranit buď snížením ceny nabízených produktů, přísnější kontrolou výrobních nákladů, nabízením nadstandardních zákaznických služeb, nebo nabídkou zcela nových produktů (Porter, 1994, s. 23-25).

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Hrozba ze strany odběratelů nastává ve situacích, kdy se podnik snaží snížit ceny a zároveň požaduje vysokou kvalitu výrobků, což vyvolává zvýšení výrobních nákladů společnosti. Příliš vysoká cena může přimět zákazníky ke koupi konkurenční produkce. A konečně – podniky usilují o jedinečnost, inovaci a nenahraditelnost nabízených produktů (Porter, 1994, s. 25-27).

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé si mohou činit nárok na převahu nad jinými účastníky ve svém odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaného zboží a služeb. Dodavatelé mají největší vliv v situacích, kdy je nabídka tvořena malým množstvím společností a je koncentrovanější než odvětví, do kterého dodávají. Hrozbou pro společnost může být situace, kdy si dodavatel vytvoří monopol. Dodavatelé mají silnou pozici, pokud je jich v

průmyslu méně, protože výrobci bezpodmínečně potřebují jejich produkty pro následnou výrobu. Ochranou společností může být marketingový informační systém, který poskytne informace o možnostech nákupu výrobků a najde případné jiné substituty vhodné pro vyrábění (Porter, 1994, s. 27-29).

### **3.5.2 Analýza konkurentů**

Účelem analýzy konkurentů je posoudit konkurenční postavení hlavních rivalů ve srovnání s analyzovanou společností a odlišit výhodně situované konkurenty od nevýhodně situovaných. U základních konkurentů je nutné: (Váchal, Pártlová, 2008, s. 37):

- monitorovat, zda jsou pod tlakem, aby dosáhli lepších výsledků hospodaření (tím pádem předvídat změnu v jejich strategiích);
- sledovat názory vůdců konkurenčních společností o vývoji odvětví;
- prostudovat si zkušenosti a filozofii manažerů konkurenčních společností, aby mohli předpovědět povahu kroků, které mohou podniknout;
- studovat priority konkurenčních společností a jejich výkonové cíle;
- posoudit pravděpodobné další kroky jednotlivých konkurentů.

V cestovním ruchu je analýza konkurence stejně nezbytná jako v jiných průmyslových odvětvích. Znalost konkurence pomůže získat strategickou výhodu tím, že firma nabídne zákazníkům jinou službu nebo produkt. Při analýze konkurentů můžeme narazit na nedostatek důležitých informací, většinou jsou k dispozici pouze obecné informace. Jedním ze způsobů, jak získat potřebné informace, je sledovat a analyzovat komunikaci konkurenčních destinací s účastníky. Druhou možností je fyzicky porovnat a navštívit konkurenční destinace pomocí cílových služeb nebo zakoupením balíčku produktu. Z důvodu podceňování významu cestovního ruchu v České republice je podceňována problematika eliminace vnitřní konkurence, zejména na regionální úrovni. Regionální články o rozvoji cestovního ruchu nedostávají dostatečnou podporu, takže jejich funkčnost je omezená (Vystoupil, 2007, s. 42–43).

## 3.6 Finanční analýza

### 3.6.1 Pojetí a význam finanční analýzy

Ekonomické prostředí v současné době neustále podléhá různým změnám a tyto změny svým způsobem ovlivňují finanční stabilitu organizací. Pokud chce podnik udržet svoji finanční stabilitu a rozvíjet se v tomto směru, je nutné provádět finanční analýzu hospodaření. *Finanční analýza* je metoda vědeckého výzkumu, používaná k posouzení finanční a ekonomické výkonnosti firmy v minulosti a současnosti. Hlavním smyslem je vytvoření relevantních dokumentů sloužících ke kvalitnímu rozhodování o fungování společnosti a předpovědi jejího budoucího vývoje.

Podle Ručkové (2019, s. 10) existují dvě základní kritéria, pomocí nichž lze hodnotit *finanční stabilitu*. První kritérium, považované za nejdůležitější, zahrnuje zajišťování přírůstku majetku, zhodnocení vloženého kapitálu a schopnost vytváření zisku. Druhé kritérium je zajištění platební schopnosti (solventnosti), která vyjadřuje schopnost podniku pokrýt peněžními prostředky své závazky v určité výši a ve správný čas.

Lze říci, že finanční stabilita podniku úzce souvisí s pojmem „*finanční zdraví*“. Úroveň finančního zdraví představuje míru odolnosti financí společnosti vůči obchodním a výrobním rizikům v dané finanční situaci. Autoři Grünwald a Holečková (2007, s. 23) definují pojem finanční zdraví následovně: „*Finanční zdraví je syntézou hodnocení jednotlivých aspektů kvality financí podniku, k nimž patří:*

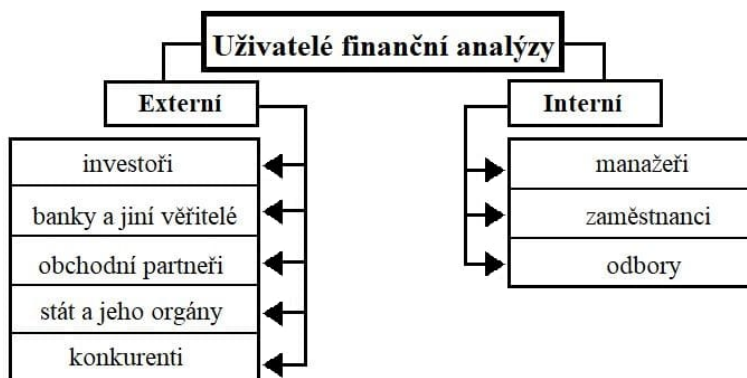
- *rentabilita vlastního kapitálu,*
- *krátkodobá likvidita,*
- *dlouhodobá solventnost a finanční stabilita.“*

### 3.6.2 Uživatele finanční analýzy

Finanční analýzu využívá jak samotná společnost, tak externí účastníci trhu při realizaci různých transakcí nebo k poskytování informací o finanční situaci podniku třetím stranám. *Uživatelé finanční analýzy* jsou různí účastníci finančních procesů, jež lze rozdělit do dvou skupin – na uživatele interní a externí - viz schéma č. 2.

Každý subjekt má své vlastní specifické zájmy, které jsou spojeny s určitým typem problému v přijetí ekonomických rozhodnutí. Všichni účastníci ale potřebují znát informace pro možnost řízení podniku (Grünwald, Holečková, 2007, s. 27).

**Schéma 2 Členění uživatelů finanční analýzy**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Kislingerová a kol., 2007, s. 33

### **Manažeři**

Podle Kislingerové a kol. (2007, s. 34) *manažeři* používají výsledky finanční analýzy pro strategické a operativní finanční řízení podniku. Manažeři mají přístup k interním informacím, které nejsou veřejně dostupné externím uživatelům, což jim poskytuje lepší podmínky pro práci s finanční analýzou. Znalost pravdivého obrazu finanční situace podniku umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, využití dostupných finančních prostředků, zabezpečení optimální hmotné struktury, rozdělení zisku atd. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 27–28).

### **Zaměstnanci**

Ve své knize Kislingerová a kol. (2007, s. 34) stejně jako Grünwald, Holečková (2007, s. 30) uvádějí, že *zaměstnanci* se přirozeně zajímají o prosperitu, ekonomickou a finanční stabilitu podniku, protože se snaží zachovat své pracovní místo a mzdové zabezpečení. Zaměstnanci jsou často motivováni výsledky hospodaření, obvykle ovlivňují řízení společnosti prostřednictvím odborových organizací.

## **Investoři**

Akcionáři a jiní investoři (vlastníci, společníci) jsou primárními uživateli účetních výsledků obsažených ve finančních ročních výkazech společnosti. Zájem investorů o sledování účetních informací podniků vzniká ze dvou důvodů – kontrolního a investičního. Kontrolní hledisko se vztahuje na manažery společnosti, jejíž akcie vlastní. Manažeri zpravidla mají značnou svobodu v nakládání se zdroji podniku. Ve skutečnosti *investoři* kontrolují hospodaření manažerů, zároveň je zajímá likvidita a stabilita společnosti, disponibilní zisk, který ve většině případů určuje velikost jejich dividend, a také to, zda obchodní plány manažerů zajišťují budoucí existenci a rozvoj celé společnosti. Z investičního hlediska akcionáři chtějí získat dostatek informací pro eventuální budoucí investování. „*Hlavní zájem akcionářů se soustřeďuje na míru rizika a míru výnosnosti jimi vloženého kapitálu, chtějí se ujistit, že jejich peníze jsou vhodně uloženy a že podnik je dobře řízen.*“ (Grünwald, Holečková, 2007, s. 28).

## **Banky a jiní věřitelé**

*Věřitelé*, kteří poskytují financování podnikům (půjčky nebo úvěry), potřebují znát informace, které jim pomohou určit důvěryhodnost zákazníka. Před poskytnutím úvěru banka posuzuje bonitu dlužníka, hodnocení bonity se provádí pomocí finanční analýzy podniku. Grünwald a Holečková (2007, s. 29) uvádějí, že se obvykle nejprve analyzuje ziskovost společnosti, zda podnik potřebuje úvěr v důsledku špatného hospodaření anebo potřebou financování majetku (stroje, zásoby, zařízení). Rentabilita také hraje klíčovou roli při odpovědi na otázku, jak úspěšně si podnik vede. Analýza rentability poskytuje informace o tom, zda má společnost dostatek finančních zdrojů ke splácení svých stávajících závazků a zda bude schopna včas splácet nově poskytnutý úvěr a úroky.

## **Konkurenti**

Konkurenti většinou sledují finanční informace podobných podniků za účelem srovnání hospodářských výsledků, zejména rentability, ziskovosti, hodnoty zásob a také se snaží vyhodnotit budoucí trendy v cenových a investičních aktivitách svých konkurentů. Pro společnost, která zkresluje nebo dokonce skrývá své finanční údaje, existuje riziko ztráty dobré reputace, a tudíž i konkurenceschopnosti při hledání potenciálních investorů a klientů (Grünwald, Holečková, 2007, s. 30).



### 3.6.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Základním krokem ve finanční analýze je sběr relevantních údajů nezbytných pro objektivní posouzení reality. Informace, které určují úspěšnost finanční analýzy, by měly být komplexní a kvalitní. Tyto potřebné údaje získáváme z účetních výkazů finančního účetnictví. Účetní výkazy zahrnují *rozvahu*, *výkaz zisku a ztráty* (výsledovka) nebo *výkaz o peněžních tocích*. Přesná struktura rozvahy a výsledovky je stanovena Ministerstvem financí, což umožňuje kvalitnější komparaci jednotlivých podniků a tvorbu oborových analýz. Účetní výkazy lze rozdělit do dvou částí: na výkazy *finanční* a výkazy *vnitropodnikové* (Ručková, 2019, s. 21–22).

#### Finanční výkazy

Podle Ručkové (2019, s. 21) poskytují finanční výkazy informace především externím uživatelům. Tyto *finanční výkazy* se dají označit za základ všech informací pro sestavení finanční analýzy podniku. Jedná se tedy o všeobecně přístupná data, která má společnost zveřejňovat jednou za rok prostřednictvím obchodního rejstříku.

#### Vnitropodnikové výkazy

Vnitropodnikové výkazy nejsou právně závazné a vycházejí na základě interních potřeb společnosti. Použití vnitřních informací vede k přesnějším výsledkům finanční analýzy a tím eliminuje riziko odchylek od skutečného stavu věcí (Ručková, 2019, s. 21).

#### 3.6.3.1 Rozvaha

Ve své knize Grünwald a Holečková (2007, s. 35–40) se autoři rovněž zabývají rozvahou. Konstatují, že rozvaha zobrazuje jednotlivé složky *aktiv* a *pasiv*, kde se uvádí stav majetku společnosti a zdrojů krytí majetku v peněžním vyjádření obvykle ke konci účetního období.

**Aktiva** se člení na *stálá aktiva* (dlouhodobý majetek, doba držení majetku je delší než jeden rok) a na *oběžná aktiva* (krátkodobý oběžný majetek, vázaný po dobu jednoho roku a méně – spotřebovává se jednorázově).

**Pasiva** představují strukturu kapitálu společnosti, ze kterého probíhá financování majetku. Podle charakteru závazků se pasiva člení na *vlastní kapitál* (vlastní zdroje investované do podnikání nebo vytvořené v důsledku ekonomických aktivit společnosti) a na *cizí kapitál* (cizí zdroje – dlouhodobé a krátkodobé závazky vůči úvěrovým nebo jiným institucím).

### 3.6.3.2 Výkaz zisku a ztráty

*Výkaz zisku a ztráty* zpravidla uvádí, jaké výnosy a náklady u jednotlivých typů činností přispěly k vytvoření výsledku hospodaření za aktuální období, v rozvaze se to pak zobrazí jako zisk nebo ztráta.

**Strukturu hospodářského výsledku sledovaného období obvykle tvoří:**

- provozní výsledek hospodaření – vztahuje se k běžné činnosti podniku;
- finanční výsledek hospodaření – vzniká v důsledku finančních transakcí, které zahrnují výnosové a nákladové úroky;
- mimořádný výsledek hospodaření – zaznamenává změny ve způsobu oceňování aktiv, přebytek na aktivech u finančních účtů atd.

### 3.6.3.3 Přehled o peněžních tocích

Peněžní tok (cash flow) je úprava zisku nebo ztráty z nepeněžních transakcí (odpisy, rezervy) a čistého pracovního kapitálu (změny stavu zásob, změny stavu pohledávek, krátkodobých závazků a cenných papírů). Výkaz o peněžních tocích zaznamenává úbytek a přírůst čistého pracovního kapitálu a peněžních prostředků (peněz v hotovosti a na účtech, peněz na cestě a cenných papírů).

**Výkaz o peněžních tocích se dělí na tři části** (Ručková, 2019, s. 35–36):

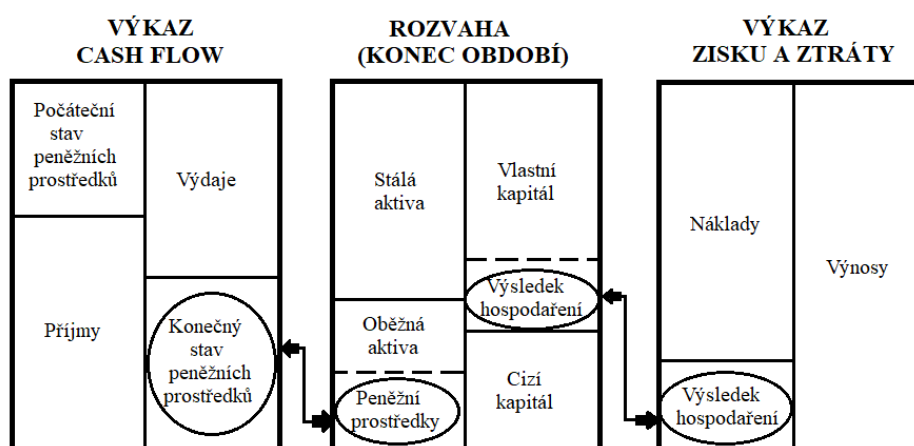
- provozní činnost;
- investiční činnost;
- finanční činnost.

Nejvýznamnější částí výkazu je část o provozní činnosti, která udává informace o tom, do jaké míry výsledek hospodaření odpovídá reálně vydělaným penězům a zároveň, jak změny pracovního kapitálu ovlivňují produkci peněz.

Mezi účetními výkazy jsou vytvořeny vzájemné vazby. Rozvaha ukazuje absolutní velikost hospodářského výsledku, ale pouze výkaz zisku a ztráty vysvětluje, jak bylo tohoto výsledku dosaženo viz schéma č. 3.

„Spojovacím prvkem těchto dvou výkazů je výsledek hospodaření, který je vykazován v rozvaze na straně pasiv jako přírůstek vlastního kapitálu. Spojovacím prvkem rozvahy a výkazu CF jsou peněžní prostředky jako součást oběžných aktiv, jejichž pohyb je sledován ve výkazu CF.“ (Dluhošová, 2010, s. 62).

**Schéma 3 Vazby mezi finančními výkazy**



Zdroj: vlastní zpracování, obdobně uvádí Dluhošová, 2010, s. 63

### 3.6.4 Metody finanční analýzy

Rozvoj statistických, ekonomických a matematických věd umožnil vytvoření řady metod pro hodnocení finančního zdraví společnosti, které lze úspěšně použít. Z metodického hlediska je však nutné pochopit, že při provádění finanční analýzy musíme věnovat pozornost přiměřenosti volby analytických metod.

Při výběru jednotlivé metody musíme klást důraz na (Ručková, 2019, s. 43):

- *účelnost* – to znamená, že musí splňovat předem definovaný cíl. Je nutné si uvědomit, že stejná sada ukazatelů nebo jedná určitá metoda nemusí být vhodná pro každou společnost. Interpretace musí být vždy provedena s důrazem na možná rizika, která mohou vzniknout při chybném použití analýzy;
- *nákladnost* – náklady, vznikající z vyžadované kvalifikované práce a času, by měly být do určité míry návratné. Hloubka a rozsah analýzy musí být srovnatelné s očekávaným hodnocením rizik spojených s rozhodováním;
- *spolehlivost* – spolehlivost závisí na kvalitním využití všech dostupných údajů. Čím spolehlivější jsou vstupní informace, tím spolehlivější by měly být výsledky analýzy.

#### **3.6.4.1 Technická a fundamentální analýza**

Technická a fundamentální analýza patří do průřezových metod. Ve své knize Kalouda (2017, s. 61) uvádí, že ve všech ostatních metodách se standardními účely se tyto metody úspěšně používají ke zvýšení jejich vypovídací schopnosti.

##### **Technická analýza**

*Technická finanční analýza* se obvykle provádí tak, že zkoumaná společnost je oddělena od prostředí a analyzována samostatně, což zjednodušuje proces výzkumu, ale výsledky nemusí být dostatečně informativní. Tato analýza je založena na *ekonomických* datech (tzv. datech „tvrdé“ povahy), která jsou poté *kvantitativně* zpracována a vyhodnocena pomocí algoritmizovaných metod.

##### **Fundamentální analýza**

U *fundamentální analýzy* je věnována větší pozornost kvalifikaci analytika. Vstupními údaji jsou většinou *kvalitativní* data o společnosti a jejím prostředí, například o podnikatelském sektoru nebo konkurenci, zatímco tato data jsou většinou zpracovávána nealgoritmizovaně. Hlavní metodou v tomto případě je expertní (odborný) odhad (Kalouda, 2017, s. 61).

### 3.6.4.2 Horizontální a vertikální analýza

Mezi základní stavební kameny finanční analýzy patří horizontální a vertikální analýza struktury finančních výkazů. Společným jmenovatelem těchto analýz je zvažovat finanční výkazy v absolutních hodnotách v určitých souvislostech, což tedy umožňuje provést analýzu finanční situace za vybrané sledované období.

#### Horizontální analýza

Dle knihy Kaloudy (2017, s. 62) je horizontální analýza nazývaná také analýzou „*po řádcích*“, pracuje přímo s údaji obsaženými v účetní závěrce (v rozvaze společnosti a výsledovce), zabývá se změnou absolutních ukazatelů v čase. Zde je nutné připomenout potřebu vytvoření dostatečně dlouhé časové řady, protože přesně vedená časová řada může znamenat nepřesnosti v interpretaci výsledků výpočtu. Při hodnocení společnosti musí analytik vzít v úvahu také prostředí, v němž společnost působí - jedná se o vliv interních a externích faktorů (Ručková, 2019, s. 46).

#### Vertikální analýza

Ručková (2019, s. 46) definuje vertikální analýzu takto:

*„Vertikální analýza (procentní rozbor) se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, někdy se označuje také jako analýza komponent. Jde vlastně o souměření jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv.“*

Aplikace vertikální analýzy může usnadnit porovnání účetních výkazů s předchozím obdobím a současně s dalšími společnostmi ze stejné oblasti podnikání, hodnotí jak strukturu pasiv, tak i strukturu aktiv.

### 3.6.5 Analýza poměrovými ukazateli

K nejčastěji používaným rozborovým postupům ve vztahu k účetním výkazům patří poměrové ukazatele jak z hlediska jejich využitelnosti, tak i z hlediska dalších úrovní analýz. Hlavním důvodem je skutečnost, že *poměrová analýza* je založena pouze na datech ze základních finančních výkazů, které jsou veřejně dostupné a ke kterým má přístup finanční analytik. Výpočet uvedeného ukazatele představuje poměr jedné nebo více položek účetní závěrky k jiné položce nebo k jejich skupině.

**Nejčastěji používanými ukazateli jsou** (Ručková, 2019, s. 56):

- ukazatele rentability;
- ukazatele likvidity – platební schopnost;
- ukazatele aktivity – vázanost kapitálu;
- ukazatele zadluženosti – struktura finančních zdrojů;
- ukazatele produktivity práce.

### 3.6.5.1 Ukazatele rentability

Pod pojmem rentabilita se rozumí výnosnost vloženého kapitálu. Ukazuje míru schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku z investovaného kapitálu, respektive *slouží k hodnocení celkové efektivity*. Ukazatele rentability jsou ukazatele, ve kterých čísel zahrnuje položku výsledku hospodaření a ve jmenovateli se vyskytuje nějaký druh kapitálu (Ručková, 2019, s. 60–61). Obecná rovnice je uvedena níže:

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk (čistý, upravený)}}{\text{vložený kapitál}} \quad (6)$$

Dále Ručková (2019, s. 61) píše, že pro sestavení finanční analýzy existují **tři kategorie zisku, které lze vyčísl z výkazu zisku a ztráty**:

- **EBIT – zisk před zdaněním a úhradou úroků** (Earnings Before Interests and Taxes), čili *\*provozní výsledek hospodaření*, se používá tam, kde je potřeba zajistit mezipodnikové srovnání;
- **EBT – zisk před zdaněním, ale po odečtení úroků** neboli provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého se ještě neodečetly daně (Earnings Before Taxes). Ve výkazu zisku a ztráty se označuje jako *\*\*výsledek hospodaření před zdaněním*;
- **EAT – zisk po zdanění** neboli **čistý zisk** (Earnings After Taxes). Ve výkazu zisku a ztráty se označuje jako *\*\*\*výsledek hospodaření za běžné účetní období*, také se většinou rovná výsledku hospodaření po zdanění. Čistý zisk se používá v ukazatelích hodnotících výkonnost společnosti.

### **Rentabilita celkových aktiv (ROA, Return on Assets)**

Ukazatel ROA může mít dvě podoby: *nezdaněnou* (daně ještě nebyly odečtené) a *zdaněnou* (po odečtení daní).

#### **Nezdaněná rentabilita celkových aktiv (ROA)**

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním)}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (7)$$

Tato rovnice vyjadřuje *celkovou efektivitu společnosti* v procentech a její hodnota ukazuje, kolik korun vydělala každá koruna investovaného kapitálu. Dle Dluhošové (2010, s. 80) ukazatel ROA je považován za klíčový ukazatel rentability, protože porovnává zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na zdroj, z něhož jsou financovány. Tento ukazatel je vhodný pro srovnání společnosti s různým podílem externích zdrojů na struktuře majetku, odlišným daňovým prostředím a různým úrokovým zatížením.

#### **Zdaněná rentabilita celkových aktiv (ROA)**

$$ROA = \frac{EAT \text{ (zisk po zdanění)}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (8)$$

Tato rovnice umožňuje posoudit *schopnost vedení podniku využívat celková aktiva v zájmu vlastníků*, jedná se o ukazatel, který nezávisí na povaze zdrojů financování. Je požadováno, aby ukazatel měřil investované prostředky nejen se ziskem, ale také se zhodnocením cizího kapitálu, tzn. podnik má za úkol nejen vydělat na zisk, ale i na úroky placené z cizího kapitálu (Ručková, 2019, s. 62).

#### **Rentabilita tržeb (ROS, Return on Sales)**

$$ROS = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{tržby}} \times 100 \quad (9)$$

Ukazatel rentability tržeb udává *schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb*, tedy ukazuje množství čistého zisku v Kč na jednu korunu tržeb.

Ukazatel se používá k posouzení rentability, ovšem je vhodný zejména pro srovnání v čase a mezipodnikové srovnání. V praxi se tento ukazatel někdy označuje jako *ziskové rozpětí* a používá se k vyjádření ziskové marže. Pokud podnik bude mít podprůměrný ukazatel, znamená to, že podnik prodává své výrobky za nižší cenu a její výroba je spojena s vyššími náklady (Ručková, 2019, s. 66).

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, Return on Equity)**

$$ROE = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (10)$$

*„Rentabilita vlastního kapitálu je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.“* (Kislingerová a kol., 2007, s. 84).

Růst ukazatele rentability vlastního kapitálu může naznačovat zlepšení hospodářského výsledku, snížení podílu vlastního kapitálu ve společnosti nebo také pokles úročení cizího kapitálu (Ručková, 2019, s. 63).

### **Rentabilita nákladů (ROC, Return on Costs)**

$$ROC = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{celkové náklady}} \times 100 \quad (11)$$

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik Kč čistého zisku obdrží podnik, pokud vloží jednu korunu celkových nákladů. Ve své knize Dluhošová (2010, s. 82) upozorňuje na to, že *„čím vyšší je ukazatel rentability nákladů, tím lépe jsou zhodnoceny vložené náklady do hospodářského procesu, a tím je vyšší procento zisku.“*

### **Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE, Return on Capital Employed)**

$$ROCE = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním)}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky, včetně úvěrů}} \times 100 \quad (12)$$

Poslední ze zmíněných ukazatelů rentability se nazývá *výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu*.



Tento ukazatel vyjadřuje, jakého zisku před zdaněním (EBIT) společnost dosáhla z jedné koruny investované věřiteli a akcionáři, neboť hodnotí význam dlouhodobých investic stanovením výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji (Kislingerová a kol., 2007, s. 83).

### 3.6.5.2 Ukazatele aktivity

Dle Ručkové (2019, s. 70) ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat své investované prostředky. Úkolem těchto ukazatelů je určit, zda je velikost konkrétních položek aktiv přiměřená ve vztahu k ekonomickým aktivitám společnosti, neboť ukazuje, jak je ovlivněna likvidita a výnosnost jednotlivými složky aktivity.

**Ukazatele aktivity se dělí na dvě kategorie:**

- **doba obratu** – ukazuje *počet dní* potřebný k provedení jednoho obratu položky, zároveň platí, že si vyžádá kratší interval;
- **rychlost obratu** – tento typ ukazatele vyjadřuje, *kolikrát za rok* (počet obratu) se konkrétní položka využije během podnikatelské činnosti - čím vyšší je tento ukazatel, tím více přispívá k ziskovosti společnosti.

#### **Doba obratu aktiv**

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}/360} \quad (13)$$

Ukazatel doby obratu aktiv udává průměrný počet dní, během nichž jsou všechna celková aktiva vázána v podniku do doby spotřeby. Pokud je tento ukazatel nižší než průměrná hodnota, znamená to, že firma vede své hospodářství lépe než obvykle.

#### **Rychlost obratu aktiv nebo Obrat aktiv**

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (14)$$

Ukazatel obratu aktiv je komplexní ukazatel, který měří efektivitu využívání aktiv celkem. Ukazuje, kolikrát se celková aktiva obracejí za rok.

Kislingerová a kol. (2007, s. 93) ve své knize píše: „*Odhlédneme-li od odvětví nebo sektoru, ve kterém podnik pracuje, je možno říct, že obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Jinak je pro objektivizaci výsledků vhodné především odvětvové srovnání.*“

### **Doba obratu zásob**

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby/360} \quad (15)$$

Výsledek uvedeného ukazatele určuje, během kolika dnů je potřeba prodávat, aby se zaplatily zásoby (Kalouda, 2017, s. 74). V případě materiálu a surovin jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby, v případě zásob vlastní výroby – do doby jejich prodeje.

### **Rychlost obratu zásob (obratovost zásob)**

$$Rychlost\ obratu\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \quad (16)$$

Vzorec obratovosti zásob (16) ukazuje, kolikrát se zásoby převádějí na jiné formy oběžného majetku, až po konečný produkt a jeho prodej, z čehož pak vyplynou tržby (Kalouda, 2017, s. 74). Kislingerová a kol. (2007, s. 93) tvrdí, že situace podniku se považuje za dobrou v případě zvýšení obratovosti zásob a snížení doby obratu.

### **Doba obratu (splatnosti) pohledávek**

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/360} \quad (17)$$

Doba splatnosti pohledávek ukazuje, jak dlouho je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek čili za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Pokud doba obratu pohledávek přesahuje běžnou lhůtu pro úhradu faktur, znamená to nedodržování obchodní úvěrové politiky obchodními partnery (Ručková, 2019, s. 70).

### **Rychlost obratu pohledávek (obratovost pohledávek)**

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé pohledávky}} \quad (18)$$

Vzorec č. 18 popisuje kolikrát a jak rychle se pohledávka převede z tržby na finanční prostředky, je vytvořena jako poměr tržeb k pohledávkám.

### **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (19)$$

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje, jak rychle jsou spláceny závazky společnosti. Obecně lze konstatovat, že doba obratu závazků má být delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy podniku. Tento ukazatel však může být užitečným pro věřitele, kteří mohou zjistit, jak společnost dodržuje své úvěrové politiky ve vztahu k podnikání (Ručková, 2019, s. 71).

#### **3.6.5.3 Ukazatele likvidity**

Pod likviditou se rozumí *platební schopnost* podniku hradit své závazky včas, zároveň získat dostatek finančních prostředků na provedení nezbytných plateb. Likvidita závisí na tom, zda podnik má komoditní produkty, zda může v případě potřeby prodat zásoby, a přitom jak rychle je schopen inkasovat pohledávky (Dluhošová, 2010, s. 82).

Při výpočtu ukazatele likvidity jde v podstatě o to, že se čítec, ve kterém jsou dostupné platební prostředky, poměruje se jmenovatelem, kde jsou uvedeny závazky podniku vůči jiným institucím. Jinými slovy, je to podíl toho, čím lze zaplatit, k tomu, co je třeba zaplatit.

### Okamžitá (peněžní) likvidita 1. stupně

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (20)$$

Dle Ručkové (2019, s. 58) jsou v čitateli okamžité likvidity tzv. ekvivalenty hotovosti, kam patří suma peněz na běžných bankovních či jiných účtech, peníze v pokladně, šeky a obchodovatelné cenné papíry. To všechno se dá shrnout jako „*finanční majetek*“ společnosti. Ve jmenovateli jsou krátkodobé závazky (běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci). Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje *od 0,2 do 0,5*.

### Pohotová likvidita 2. stupně

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (21)$$

Pokud by čítatel byl stejný jako jmenovatel, to znamená, že „*podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby.*“ (Ručková, 2019, s. 59). Pohotová likvidita ukazuje, kolikrát je společnost schopna splatit své krátkodobé závazky za předpokladu, že převede finanční majetek a krátkodobé pohledávky v hotovost. Hodnota daného ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí *1,0 – 1,5*.

### Běžná likvidita 3. stupně

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (22)$$

Kalouda (2017, s. 75) ve své publikaci uvádí, že výsledek ukazatele běžné likvidity definuje, kolikrát musí být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky, aby nebylo nutné hradit tyto závazky prodejem stálých aktiv. Především na ukazatel běžné likvidity je zaměřena pozornost věřitelů. Optimální hodnota by měla být *od 1,5 – 2,5*.

## Čistý pracovní kapitál

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (23)$$

Běžná likvidita nepřímo vyjadřuje velikost čistého pracovního kapitálu (ČPK), proto ČPK lze zařadit mezi ukazatele likvidity.

*„Čistý pracovní kapitál umožňuje oddělit v oběžných aktivech tu část peněžních prostředků, která slouží bezprostředně k úhradě finančních závazků, od části, jež je relativně volná a může být disponibilním finančním fondem, který může manažer využít ve finanční politice firmy.“* (Ručková, 2019, s. 60).

### 3.6.5.4 Ukazatele zadluženosti

Pojem „zadluženost“ označuje skutečnost, že společnost používá k financování aktiv ve svých operacích externí zdroje, tj. vypůjčené prostředky. Ve skutečnosti je téměř nemožné, aby velké společnosti financovaly veškeré firemní činnosti vlastním kapitálem. Samotné použití vlastního kapitálu je spojeno se snížením celkové ziskovosti společnosti, na druhé straně může být získání externích zdrojů pro společnost obtížné (Ručková, 2019, s. 67).

#### Ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost)

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (24)$$

Ukazatel věřitelského rizika je základním ukazatelem, který vyjadřuje celkovou zadluženost podniku, vlastně je to poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. Ručková (2019, s. 68) konstatuje, že *„čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů“*. Ukazatel věřitelského rizika by měl být v rozmezí 30 – 60 %.

## Koeficient samofinancování

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (25)$$

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a jejich poměr by se měl rovnat 1. Vyjadřuje podíl, z něhož jsou aktiva podniku financována z peněz akcionářů. Představuje jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadlužení pro posouzení celkové finanční situace. Zároveň zde hraje důležitou roli propojení koeficientu samofinancování s ukazateli rentability (Ručková, 2019, s. 68).

## Ukazatel úrokového krytí

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (26)$$

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, kolikrát zisk převyšuje úroky z poskytnutých úvěrů. Čím vyšší hodnota, tím je to lepší pro finanční úroveň společnosti. Pokud se poměr zisku a nákladových úroků roven 1, to znamená, že společnost je schopná platit úroky z úvěrů a zisk je přitom nulový. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat nad 5.

## Ukazatel finanční páky

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (27)$$

Tento ukazatel se stanoví na základě toho, do jaké míry se změní rentabilita vlastního kapitálu v případě změny kapitálové struktury. Čím vyšší je hodnota ukazatelů finanční páky, tím nižší je podíl vlastního kapitálu na celostním financování společnosti a zároveň vyšší podíl externích zdrojů ve finanční struktuře podniku.

## Úrokové zatížení

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{EBIT}} \times 100 \quad (28)$$

Dluhošová (2010, s. 79) píše: „*Ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky.*“

### 3.7 Komparace podniků

#### 3.7.1 Význam a předpoklady

*Mezipodnikové porovnání* (komparace podniků) slouží ke srovnání hospodářských výsledků společností. Můžeme porovnat historický vývoj společnosti, současnou situaci nebo trendy jejího vývoje. Tyto metody by měly identifikovat silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby, příležitosti a ukázat rezervy pomocí zjištění rozdílů ve srovnání s jinými společnostmi, zejména ve srovnání s těmi, které dosahují lepších výsledků.

Důležitou informací pro podnik je jeho *pořadí* v souhrnu zkoumaných společností (Synek, 2003, s.33).

Podle Synka (2003, s. 33) **srovnávání lze rozdělit na:**

- *dílčí* (parciální) – je zaměřeno na vybranou oblast výsledků hospodaření;
- *komplexní* – je zaměřeno na celkovou finanční situaci podniku.

#### 3.7.2 Jednorozměrné metody

Tyto metody patří mezi nejtriviálnější způsoby, umožňují porovnávat společnosti podle jednoho ukazatele, a tak získat jejich pořadí (zkoumanými kritérii bývají EAT, EBIT, ROA, ROE, počet zaměstnanců apod.) (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 63).

### 3.7.3 Vícerozměrné metody

Vícerozměrné hodnocení je hodnocení, při němž měříme (hodnotíme) více ukazatelů (charakteristik) několika společností. Vstupní údaje jsou zařazeny do tabulky, ve které většinou sloupce představují hodnotící ukazatele, a do řádků se přidávají porovnávané podniky. Je možno zohlednit i váhy ukazatelů (Synek, 2003, s.34).

#### 3.7.3.1 Metoda jednoduchého součtu pořadí

Tato metoda je ze všech metod nejjednodušší. Pořadí podniků určujeme podle jednotlivých ukazatelů, avšak je nutné mít na vědomí, o který ukazatel se jedná. V případě, že chceme ukazatel *maximalizovat* (např. ROA, ROS, koeficient samofinancování), přiřadíme firmě s nejlepší (*nejvyšší*) hodnotou ukazatele pořadí „n“, pak každá další firma dostane pořadí „n-1“. V případě *minimalizace* (např. doba obratu aktiv, doba obratu pohledávek), přiřadíme firmě s nejlepší (*nejnižší*) hodnotou ukazatele pořadí „n“, další firmě pak „n-1“. Na závěr sečteme všechny hodnoty pořadí jednotlivých podniků. *Nejlepším* ze souboru bude ten objekt, který získá *nejvyšší* hodnoty součtu. Tato metoda má i své nedostatky, protože nekvantifikuje vzdálenost mezi firmami a nepracuje s konkrétními hodnoty ukazatelů (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 69–70 & Rosochatecká, 2016, s. 113).

#### 3.7.3.2 Metoda jednoduchého (váženého) podílu

Metoda jednoduchého podílu je založena na principu, že hodnota každého ukazatele se vztahuje k *průměrné* hodnotě tohoto ukazatele u všech firem. Smyslem je vzdálenost firemního ukazatele od průměrné hodnoty. Na začátku spočítáme aritmetický průměr všech hodnot určitého ukazatele analyzovaných podniků. Dále musíme vypočítat *relace (podíl)* hodnot ukazatelů k průměrné hodnotě (každou hodnotu ukazatele konkrétního podniku rozdělíme na průměrnou hodnotu tohoto ukazatele). Následně sečteme relace všech hodnot ukazatelů u jednotlivých podniků (suma bodů), a na základě této sumy určíme pořadí podniků.



### 3.7.3.3 Metoda bodovací

Bodovací metoda je v praxi velmi populární díky své relativní jednoduchosti, ale její nevýhodou je, že výsledky jsou ovlivněny extrémními počátečními a konečnými hodnotami. Pro každý ukazatel se v souboru najde objekt, u něhož příslušný ukazatel dosáhne maximální (v případě maximalizace) nebo minimální (v případě minimalizace) hodnoty a přiřadí se mu 100 bodů. Pak podílem vypočítáme body ostatních ukazatelů. Za podmínek *žádoucího růstu ukazatele* rozdělíme hodnotu tohoto ukazatele na nejlepší hodnotu (která dostala 100 bodů) a vynásobíme tento podíl stem. Za podmínek *žádoucího poklesu ukazatele* rozdělíme nejlepší hodnotu (která dostala 100 bodů) na příslušnou hodnotu zkoumaného ukazatele a vynásobíme tento podíl stem. Na konci sečteme všechny body ukazatelů každého objektu zvlášť a stanovíme pořadí podle počtu dosažených bodů od nejvyššího k nejnižšímu (nejvyšší počet bodů – první pořadí) (Rosochatecká, 2016, s. 113).

### 3.7.3.4 Metoda normované proměnné

Tato metoda je složitější, ale je rychle použitelná i pomocí kalkulačky. Metoda normované proměnné eliminuje nevýhody předchozích metod a používá se také v mezinárodním srovnání ekonomik jednotlivých států (Synek, 2003, s. 35). *Princip* této metody spočívá v tom, že transformujeme skutečné hodnoty ukazatelů na tzv. „normované proměnné“ a hodnotíme postavení společnosti podle poměru skutečných hodnot k těmto normovaným proměnným. Nejprve najdeme průměr a směrodatnou odchylku všech hodnot zkoumaného ukazatele, pak pomocí podílu musíme transformovat skutečnou hodnotu na normovanou proměnnou. *Pro růstovou tendenci* za prvé odečteme průměrnou hodnotu od skutečné hodnoty ukazatele, za druhé pak tento výsledek rozdělíme na směrodatnou odchylku. *Pro klesající tendenci* platí stejný postup, ale musíme naopak od průměrné hodnoty odečíst skutečnou hodnotu. Na konci stanovíme integrální ukazatel sečtením všech normovaných proměnných. Firma, která bude mít největší integrální ukazatel, tak získává první pořadí „n“, každá další firma bude mít pořadí „n+1“ (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 72–73).

### 3.7.3.5 Metoda vzdálenosti od fiktivního bodu

Metoda vzdálenosti se nepovažuje za nejpřesnější, protože ukazuje celkovou vzdálenost společnosti od vztaženého objektu. Tato metoda taky pracuje s normovanými proměnnými, ale zavádí „fiktivní firmu“ jako vztažnou veličinu (Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 73).

#### Postup provádění metody vzdálenosti:

1. Nejprve vypočítáme průměr a směrodatné odchylky u každého ukazatele.
2. Následně vypočítáme normované proměnné  $U_{ij}$  pro každou firmu (stejně jako v bodovací metodě) a zavedeme fiktivní firmu.
3. Pro tuto fiktivní firmu vybereme vždy nejlepší hodnotu každého ukazatele  $X_{oj}$  (pro maximalizační kritérium je to nejvyšší číslo, pro minimalizační kritérium je to nejnižší číslo).
4. Pomocí tohoto ukazatele spočítáme normovanou proměnnou  $U_{oj}$  pro fiktivní firmu (ideální parametr) opět s ohledem na tendence ukazatele. V případě *maximalizace* od nejlepší (*maximální*) hodnoty odečteme průměr, a ten výsledek rozdělíme směrodatnou odchylkou. V případě *minimalizace* bude proces stejný, avšak od průměru budeme odečítat nejlepší (*minimální*) hodnotu a dělit směrodatnou odchylkou.
5. Stanovíme integrální ukazatel pro každou firmu vyjádřený „Eukleidovskou vzdáleností“ podle **vzorce č. 29**, kde  $U_{ij}$  je normovaná hodnota j-tého ukazatele i-té firmy a  $U_{oj}$  je hodnota j-tého ukazatele fiktivní firmy.

$$\sqrt{\sum_{j=1}^n (u_{ij} - u_{oj})^2} \quad (29)$$

6. „Porovnáváme hodnoty integrálních ukazatelů. Nejmenší vzdálenost charakterizuje nejlepší pozici firmy v souboru a opačně.“ (Boháčková, Brožová, 2017, s.53).

## **4 Vlastní práce**

Údaje potřebné pro vypracování praktické části diplomové práce jsou získané z veřejných elektronických zdrojů, zejména z databází Českého statistického úřadu, z portálu justice.cz, a také z poskytnutých interních informací hotelu Diplomat by Vienna House.

Na začátku praktické části práce je provedena analýza hotelového trhu v Praze a České republice, jejíž náplní je návštěvnost a kapacita hromadných ubytovacích zařízení, problematika zaměstnanců a jejich průměrné mzdy, hospodářské výsledky ubytovacího sektoru České republiky a vývoj cestovního ruchu během pandemie Covid-19. Následně je představena společnost Vienna House Diplomat Prague, a.s., jež zaujímá pozici jednoho z nejlepších hotelů v řetězci Vienna House, a dále jsou popsány její interní a externí zdroje pomocí provedení strategických analýz.

### **4.1 Analýza hotelového trhu v Praze a ČR**

#### **4.1.1 Turistický potenciál hlavního města Prahy**

Hlavní město Praha je největší a nejvýznamnější chráněnou krajinnou oblastí České republiky. Již od roku 1992 je historické centrum města Prahy zapsáno v seznamu světového dědictví UNESCO. Díky své historické a kulturní minulosti je Praha dlouhodobě nejnavštěvovanějším městem v České republice, zejména zahraničními turisty.

Je vynakládáno značné úsilí na propagaci Prahy na celém světě a posílení její pozice v odvětví cestovního ruchu mezi městy východní a střední Evropy. Město se snaží zaměřit na podporu tuzemského cestovního ruchu, a to zejména na motivaci turistů a návštěvníků k jejich delším pobytům a opakovaným příjezdům především mimo hlavní turistickou sezónu (od dubna do konce září, Silvestr) a na rozmístění hostů mimo historické centrum Prahy. Díky nové vypracované koncepci město poskytuje podporu v důležitých konferencích a kongresových akcích, což globálně zvyšuje prestiž města.

#### 4.1.2 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních hl. m. Prahy

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že se Praha v posledních letech potýkala s tzv. *overturismem*. Jedná se o fenomén nadměrného turismu, o kterém se poprvé začalo diskutovat v průběhu roku 2018. Každoročně se počet návštěvníků zvyšoval o 200 – 500 tisíc lidí. Oblíbeným místem drtivé většiny turistů zůstává centrum Prahy a jeho okolí, kvůli čemuž bylo centrum města v určitý denní čas prakticky neprostupné. Turistický zájem má ovšem růstovou tendenci. V roce 2019 oproti roku 2018 došlo k nárůstu v počtu hostů o 2 %. Avšak nejvyšší meziroční nárůst počtu návštěvníků v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) je zaznamenán v letech 2015 a 2016, kdy celkový přírůstek dosáhl až 8 % ročně (509 tis. osob v roce 2015 a 521 tis. osob v roce 2016). Průměrný přírůstek návštěvníků v pražských HUZ ve sledovaném období 2012 – 2019 je 5,006 %. Zároveň jde pouze o oficiální data z Českého statistického úřadu, protože z důvodu nekontrolovaného rozšíření ubytování v bytových jednotkách není možné účinně kontrolovat skutečný počet hostů. Nárůst počtu turistů přinesl nejen pozitivní aspekty pro odvětví cestovního ruchu, ale také měl negativní aspekty v podobě nespokojených obyvatel, zejména v centrální části Prahy. To všechno přivedlo k trvalé přeplněnosti a kolapsu ubytovacího trhu.

**Tabulka 6 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) hl. m. Prahy, 2012-2019**

Rok	Hosté celkem	Rezidenti	Nerezidenti	Přenocování celkem	Průměrný počet přenocování
2019	8 044 324	1 240 583	6 803 741	18 479 653	2,3
2018	7 892 184	1 221 478	6 670 706	18 249 084	2,3
2017	7 652 761	1 090 243	6 562 518	18 055 838	2,4
2016	7 127 558	1 016 796	6 110 762	16 796 384	2,4
2015	6 605 776	890 941	5 714 835	15 917 265	2,4
2014	6 096 015	780 961	5 315 054	14 750 287	2,4
2013	5 899 630	851 674	5 047 956	14 654 282	2,5
2012	5 726 454	806 997	4 919 457	14 443 143	2,5

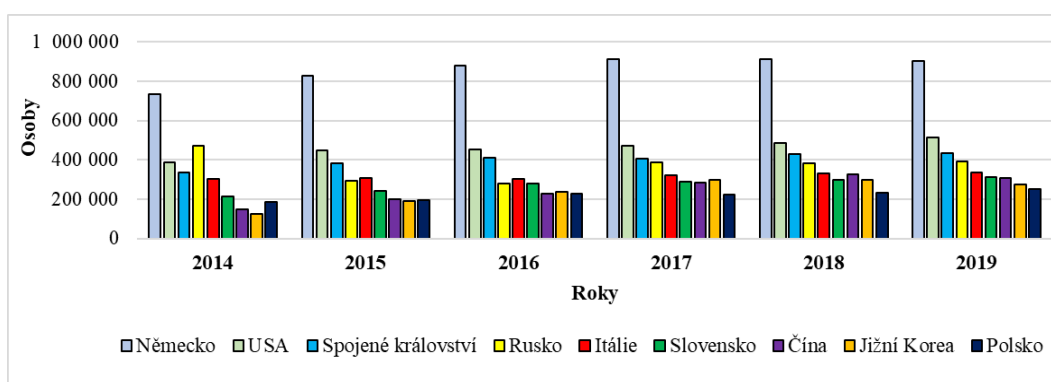
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

Průměrný roční počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních stále klesá, což znamená snížení tržeb pro podniky (v případě neustálého nájezdů hostů), ale zároveň také i vyšší náklady na úklid pokojů. Průměrný počet nocí, které rezervují hosté za celé sledované období 2012 – 2019 je pouze 2,4. Z tabulky č. 6 je také vidět, že převážná většina jsou turisté ze zahraničí. Z roce 2012 do pražských HUZ přijelo celkem 55 044 702

lidí, z toho nerezidentů je 47 145 029, což tvoří výrazný podíl na celkovém počtu návštěvníků – 85,65 %.

Graf č. 9 ukazuje počet hostů podle země jejich původu. Každý rok se v hromadných ubytovacích zařízeních hlavního města Prahy rozmístuje v průměru 861 215 Němců, nejvíce turistů z Německa se ubytovalo v roce 2018 (912 526 osob). Hostů ze Spojených států amerických je téměř poloviční počet (v průměru 460 008 osob). Třetí místo zaujímají návštěvníci ze Spojeného království (Velká Británie a Severní Irsko), během posledních 6 let v průměru jich přespalo 399 327 osob.

**Graf 9 Hosté v HUZ hl. m. Prahy podle zemí původu, osoby, 2014-2019**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

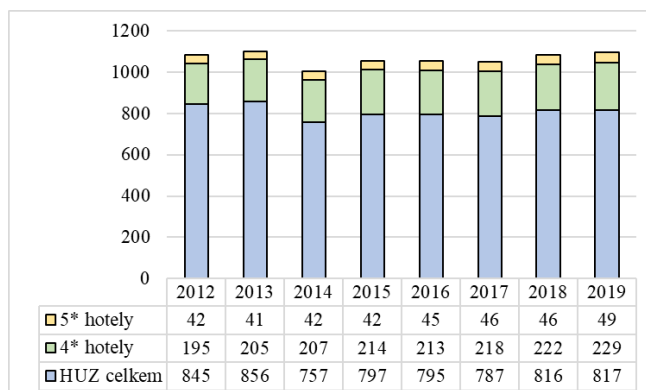
Rusko-ukrajinský konflikt v roce 2014 způsobil pokles poptávky ze strany návštěvníků z těchto zemí, avšak nahradily je hosté z Asie, Ameriky a jiných evropských zemí. Nicméně počet hostů z Ruska začal poměrně růst z roku 2015 (v průměru šesti let ruská klientela nabývá počtu 369 298 osob). Dále následují Itálie, Slovensko, Čína, Jižní Korea a Polsko. Naproti tomu nejmenší počet návštěvníků pražské HUZ evidovaly z Lucemburska, z Kypru, z Islandu a z Lichtenštejnska. Nízká návštěvnost je ovšem ovlivněna populací země původu turistů a vzdáleností této země od Prahy.

#### 4.1.3 Kapacita HUZ v hl. m. Praze a využití pokojů

Pro lepší ilustraci dynamiky vývoje hromadných ubytovacích zařízení v hlavním městě Praze byl vytvořen graf č. 10, který uvádí kapacity HUZ a zároveň ukazuje, kolik z toho je čtyř a pětihvězdičkových hotelů. V roce 2014 byla zaznamenána hospodářská krize, z tohoto důvodu je v roce 2014 oproti roku 2013 vidět významný pokles počtu HUZ

o 12 % (99 jednotek HUZ). Od roku 2015 se počet hromadných ubytovacích zařízení na území hlavního města Prahy každoročně zvyšoval v průměru o 1,567 % (z toho se počet 4\* hotelů zvyšoval o 2,05 % a počet 5\* hotelů o 3,177 %).

**Graf 10 Kapacity HUZ a počet 4\*, 5\* hotelů v hl. m. Praze, 2012-2019**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

Tabulka č. 7 znázorňuje vývoj počtu pokojů v hromadných ubytovacích zařízeních v Praze v letech 2014 – 2019. Je zřejmé, že s růstem samotných ubytovacích zařízení má rostoucí charakter i počet pokojů (roční přírůstek je 1,2 %). Ze studie PwC Trendy evropského hotelnictví (2018) vyplývá, že každoročně obsazenost pražských ubytovacích zařízení postupně roste, dokonce v letech 2018 a 2019 dosáhla až 81 – 82 % obsazenosti všech pokojů. Průměrná cena za jeden dvoulůžkový pokoj v HUZ hl. m. Prahy roste také. Nejvyšší relativní přírůstek byl zaznamenán v roce 2016 oproti roku 2015, když průměrná cena vzrostla o 7 %, respektive o 133 Kč za jednu noc. Ceny pokojů v průměru vzrostly o 4,041 % ročně, ale i přes relativně rychlý růst cen je ubytování v Praze levnější než v jiných městech EU. Ukazatel RevPAR v tabulce č. 7 měří skutečné výnosy na pokoj. Tento ukazatel poměruje průměrnou obsazenost hotelu s jeho průměrnou cenou za pokoj, takže vlastně vypovídá o výnosnosti hotelu.

**Tabulka 7 Počet pokojů v HUZ a jejich využití v procentech, 2014-2019**

Rok	Jednotka	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Počet pokojů</b>	ks	40 520	41 854	42 081	41 617	42 487	42 997
<b>Obsazenost</b>	procenta	70,50%	72%	77%	80%	81%	82%
<b>Průměrná cena</b>	Kč	1 982	2 018	2 151	2 251	2 374	2 414
<b>RevPAR*</b>	Kč	1 397	1 453	1 657	1 800	1 922	1 987

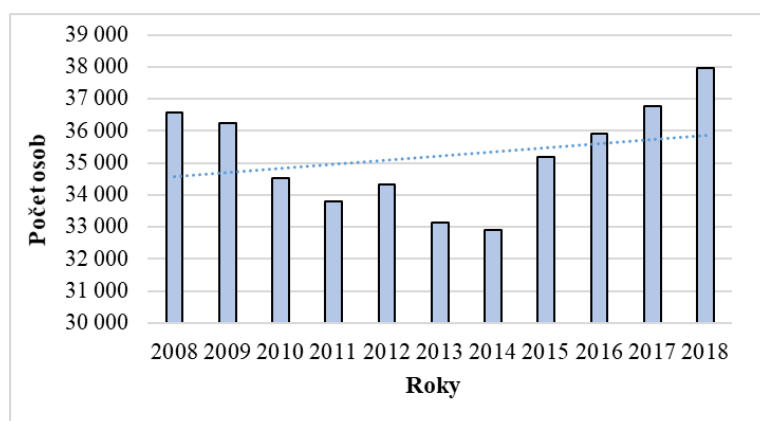
\*RevPAR (Revenue per Available Room) = průměrná cena \* obsazenost

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z PwC France (2018, str. 44) a ČIANEWS (2015), 2020

#### 4.1.4 Zaměstnanci v ubytovacím sektoru České republiky

S rostoucím počtem hromadných ubytovacích zařízení jak v Praze, tak i v celé České republice, se zvyšuje počet pracovních míst a následně i počet zaměstnanců. Na grafu č. 11 můžeme vidět dynamiku vývoje zaměstnaných osob v ubytovacím sektoru. Stejně jako v jiných grafech je viděn značný propad v roce 2014, stejně tak i u počtu zaměstnanců, který v roce 2014 činil pouze 32 913 osob, což je nejnižší číslo za posledních deset let. Od roku 2015 se situace začala zlepšovat, můžeme pozorovat prudký nárůst počtu pracovníků o 7 % oproti roku 2014. Od roku 2015 průměrný roční přírůstek činí 3,65 %, v roce 2018 byl počet zaměstnanců v sektoru ubytování nejvyšší – 37 963 lidí. Údaje z roku 2019 nejsou k dispozici.

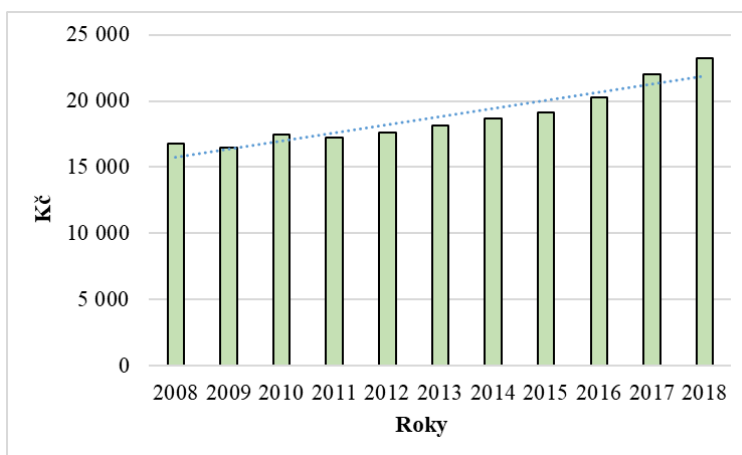
**Graf 11 Počet zaměstnaných osob celkem v sektoru ubytování v ČR, osoby, 2008-2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

Průměrná hrubá měsíční mzda v ubytovacím sektoru má však stále rostoucí tendenci, což nám ukazuje graf č. 12. Nebyl ani zaznamenán propad v roce 2014. Konkrétně - průměrný roční nárůst hrubé měsíční mzdy v sektoru ubytování tvoří 3,37 % (750 Kč). Nejvyšší průměrná mzda byla vyplácena v roce 2018, měla hodnotu 23 260 Kč. Data z roku 2019 nejsou k dispozici, ale lze také předpokládat, že v roce 2019 hrubá měsíční mzda byla vyšší, než tomu bylo v roce 2018 z důvodu rostoucí tendence jiných ukazatelů.

**Graf 12 Průměrná hrubá mzda na 1 fyzickou osobu v sektoru ubytování v ČR. Kč, 2008-2018**

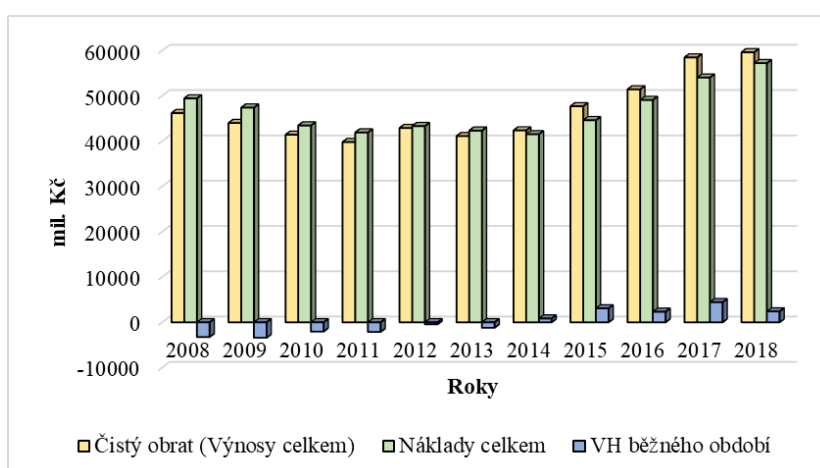


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

#### 4.1.5 Hospodářské výsledky v sektoru ubytování České republiky

Graf č. 13 je vytvořen pro lepší přehled finančních výsledků ubytovacího sektoru. Čistý obrat ve sledovaném sektoru od roku 2013 má rostoucí charakter, každý rok se v průměru zvyšuje o 3 701 mil. Kč (7,82 %). Od roku 2008 do roku 2013 včetně celkové náklady ubytovacích zařízení byly vyšší než celkové výnosy, z čehož vznikal záporný výsledek hospodaření. Avšak podnikům se podařilo odvrátit negativní trend hospodářských výsledků (roky 2008 – 2013) a dosáhnout pozitivních ukazatelů během následujících pěti let.

**Graf 13 Čistý obrat, TC a VH podniků v sektoru ubytování v ČR, mil. Kč,**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020



#### 4.1.6 Vývoj cestovního ruchu v hl. m. Praze v 1. – 3. čtvrtletí 2020

Dne 1. března roku 2020 na území České republiky byl potvrzen první případ onemocnění koronavirem, a epidemie poznenáhlu nabírala sílu. Stát s každým týdnem přijímal přísnější opatření včetně vyhlášení nouzového stavu. Šíření Covidu-19 způsobilo českým podnikatelům a zaměstnancům cestovního ruchu vážné problémy. Podle Asociace hotelů a restaurací České republiky kvůli koronavirové epidemii může dojít ke ztrátě 8 000 pracovních míst a výnosy pro veřejné rozpočty by mohly klesnout o 3 miliardy korun. Modely Asociace hotelů a restaurací ČR také počítají s možností pro případ, že by tato nepříznivá situace trvala i delší dobu. V tomto případě by došlo k poklesu spotřeby návštěvníků zhruba o třetinu (o 35 mld. Kč) a počet pracovních míst by klesl o cca 10 tisíc.

Touto světovou pandemií byl způsoben i výrazný úbytek hostů z důvodu omezení cestování, což znázorňuje tabulka č. 8. V 1. čtvrtletí roku 2020 v porovnání s předchozím čtvrtletím roku 2019 byl zaznamenán pokles v počtu hostů o 27,4 % (o 416 560 osob), také pokles v počtu přenocování o 23,75 % (o 816 262 nocí).

V pražských HUZ se ve 2. čtvrtletí 2020 ubytovalo jenom 138 187 hostů, což představuje významný rozdíl v porovnání s předchozím čtvrtletím 2019 (2 163 763 osoby), tedy znamená prudký pokles až o 93,6 %, počet přenocování v HUZ klesl o 94,85 %.

V 3. čtvrtletí je vidět, že hosté postupně začali znovu najíždět do Prahy, v porovnání s 2. čtvrtletím 2020 jejich počet vzrostl o 81,48 %. Růst návštěvníku byl způsoben částečným zmírněním epidemiologických opatření a částečným otevíráním hranic. Avšak je to stále menší číslo, než tomu bylo v 3. čtvrtletí roku 2019 (snížení o 67,51 %, tedy o téměř 1,5 mil. osob).

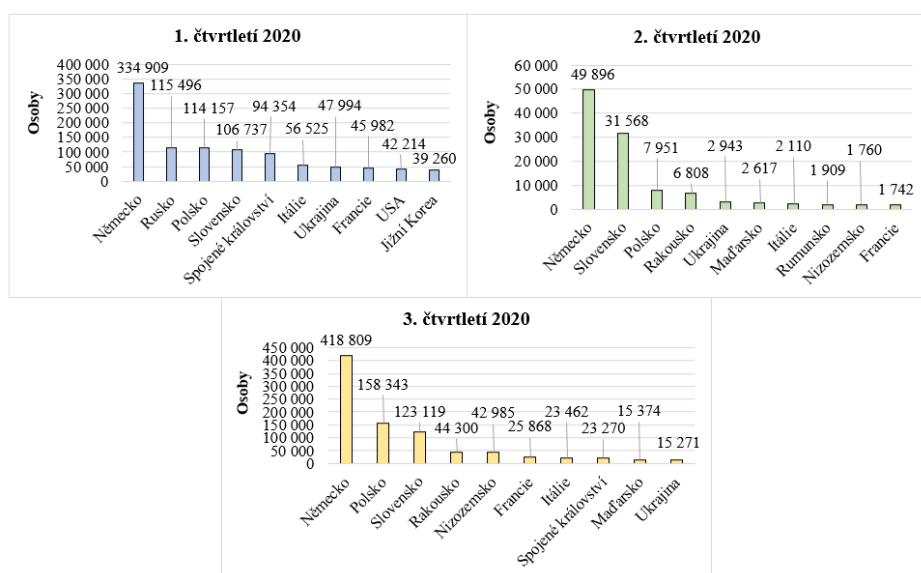
**Tabulka 8 Návštěvnost v HUZ hl. m. Prahy, 1.-3. čtvrtletí 2020**

Rok	Hosté	Rezidenti	Nerezidenti	Přenocování celkem	Průměrný počet
1. čtvrtletí 2020	1 103 652	233 020	870 632	2 621 008	2,4
2. čtvrtletí 2020	138 187	92 457	45 730	255 652	1,9
3. čtvrtletí 2020	746 290	316 809	429 481	1 626 505	2,2
<b>Celkem 1.-3. čtvrtletí 2020</b>	1 988 129	642 286	1 345 843	4 503 165	2,13

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

V 1. a 3. čtvrtletích roku 2020 nejvíce registrovaných hostů bylo ze zahraničí, nicméně ve 2. čtvrtletí počet tuzemských návštěvníků poprvé přesáhl počet nerezidentů. To bylo zejména způsobeno uzavřením hranic, což zahraničním hostům zabránilo ubytovávat se v pražských HUZ. Graf č. 14 přehledně ukazuje, jaká byla situace z hlediska národností a kterých přibýlo v každém čtvrtletí roku 2020 nejvíce. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že hosté z Německa tvoří největší skupinu zahraničních turistů, jak tomu bylo i před koronavirové epidemií (39 % ze všech zaznamenaných hostů pražskými HUZ). Je zřejmé, že v současné době nejčastějšími návštěvníci jsou hosté především ze sousedních zemí (z Polska, Slovenska a Rakouska).

**Graf 14 Hosté v HUZ hl. m. Prahy podle zemí původu, osoby, 1.-3. čtvrtletí 2020**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

Počet konferencí v pražských HUZ 1. a 2. čtvrtletí roků 2019–2020 klesl o 77,67 % (viz tabulka č.9). Konference i nadále probíhají, ale za přísných hygienických podmínek.

**Tabulka 9 Počet konferencí v HUZ hl. m. Prahy, 2014-2019 a 1.-3. čtvrtletí 2020**

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	1. - 3. čtvrtletí 2020
Počet konferencí v HUZ	3 667	4 187	4 437	4 388	4 534	5 668	996

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ, dostupných z czso.cz, 2020

## 4.2 Představení společnosti Vienna House Diplomat Prague, a.s.

Hotel Diplomat je jedním z čtyřhvězdičkových hotelů mezinárodního řetězce Vienna House, v roce 2019 hotel byl oceněn jako nejlepší v tomto řetězci. Ode dne 18. září 2020 Vienna House Hotelmanagement GmbH (Viedeň, Rakouská republika) je jediným akcionářem společnosti RECOOP TOUR, a.s. a tedy vykonává působnost valné hromady této společnosti. Společnost vznikla a byla zapsaná do obchodního rejstříku dne 16. března 1988. Základní údaje o společnosti jsou představeny v tabulce č. 10.

**Tabulka 10 Základní údaje o hotelu Diplomat by Vienna House**

<b>Obchodní firma:</b>	Vienna House Diplomat Prague, a.s.
<b>Identifikační číslo:</b>	002 53 154
<b>Sídlo</b>	Evropská 370/15, Dejvice, 160 00 Paha 6 Doručovací číslo: hotel Diplomat
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	16. března 1988
<b>Spisová značka:</b>	BXXXVI 87 vedená u Městského soudu v Praze
<b>Předmět podnikání:</b>	provoz ubytovacích zařízení
	hostinská činnost
	ubytovací služby
	čištění a praní textilu a oděvů
	masérské, rekondiční a regenerační služby
	provozování solárií
	provozování cestovní agentury
	pronájem nebytových prostor
činnost účetních poradců, vedení účetnictví	
<b>Základní kapitál k 31.12.2020:</b>	2 000 000,- Kč

Zdroj: Vienna House Diplomat Prague, a.s., vlastní zpracování na základě dat dostupných z rejstříku firem.kurzy.cz, 2020

Hotel Diplomat se nachází v klidné čtvrti Dejvic nedaleko historického centra hlavního města Prahy. V únoru roku 2020 hotel obdržel certifikace od Asociace hotelů a restaurací ČR a stal se čtyřhvězdičkovým Superior hotelem. Budova hotelu má celkem 400 pokojů v 9 podlažích: 256 pokojů typu Superior, 125 pokojů typu Executive, 6 apartmá typu Junior, 12 apartmá typu Senior a jeden největší pokoj typu Suit Diplomat. V současné době (za koronavirové krize) se ceny za jeden dvoulůžkový pokoj pohybují mezi 1 500 Kč až 2 400 Kč za jednu noc, ceny apartmá jsou v rozmezí 2 600 Kč – 3 400 Kč za jednu noc. Ceny v hotelu Vienna House Diplomat se liší podle konkrétního pobytu, např. v závislosti na termínu nebo na podmínkách ubytování. V ceně je nejčastěji zahrnuta snídaně formou bufetu.

Hotel poskytuje následující aktivity/služby, které mohou být zpoplatněny: parkovací místo v garáži nebo na venkovním parkovišti, wellness, vířivka, parní sauna, masáže, solárium a další služby jako dámské kadeřnictví, půjčovna aut, Barber shop, fyzioterapeutické služby, praní a žehlení. Vstup do fitness centra a business centrum pro hotelové hosty je zdarma.

Stravování nabízí hotel ve třech prostorách. První je restaurace Loreta, která se nachází ve druhém patře a je určena zejména pro snídaňové bufety, obědy a pro soukromé akce s kapacitou 300 osob. Druhou restaurací je nově otevřená restaurace Bull & Bonito v přízemí hotelu. V této restauraci se hosté mohou těšit na vynikající středomořské speciality a na grilování. Třetí restaurace Katsura je japonskou restaurací, která nabízí jedno z nejlepších sushi v Praze a nespočetné množství jiných japonských specialit. Kromě toho Lobby bar poskytuje svým klientům výbornou kávu s lahodným dezertem v každou denní dobu.

Konferenční centrum je tvořeno 22 zasedacími místnostmi o kapacitě až 1 260 osob a ploše 1 650 m<sup>2</sup>. Výstavní prostor se rozprostírá na ploše zhruba 2 000 m<sup>2</sup>. Konferenční místnosti jsou vybaveny nejmodernějšími audiovizuálními a multimediálními zařízeními, vysokorychlostním internetem, elektronickou monitorovou navigací a zařízeními pro simultánní tlumočení.

### 4.3 Vnitřní zdroje hotelu Diplomat

Veškeré finanční hospodářské výsledky sledovaného hotelu jsou převzaty z portálu justice.cz, poslední zveřejněna data jsou z roku 2018.

#### 4.3.1 Finanční zdroje

Zvýšení nebo snížení celkových aktiv u zkoumané společnosti souvisí jak s vývojem krátkodobého majetku neboli oběžných aktiv, tak i s vývojem stálých aktiv. Z tabulky č. 11 je vidět, že výše celkových aktiv (pasiv) společnosti od roku 2014 do roku 2017 klesala ročně v průměru o 8,44 %. Naopak v roce 2018 byl zaznamenán velký přírůstek v stálých aktivech o téměř 75 % (tedy o 177 802 tis. Kč).

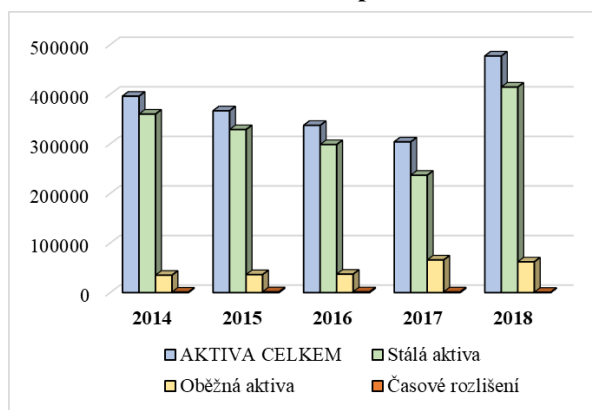
**Tabulka 11 Rozložení aktiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>396109</b>	<b>366658</b>	<b>337310</b>	<b>303976</b>	<b>477165</b>
Stálá aktiva	360006	328752	298546	236675	414477
Oběžná aktiva	35050	36232	37154	65834	62022
Časové rozlišení aktiv	1053	1674	1610	1467	666

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky hotelu Diplomat dostupných z justice.cz, 2020

Níže uvedený graf č. 15 přehledně znázorňuje rozložení celkových aktiv hotelu Diplomat by Vienna House, a.s. Za celé sledované období 2014 – 2018 tvořila stálá aktiva v průměru 86,755 % celkových aktiv, oběžný majetek 12,880 % a časové rozlišení jenom 0,365 %.

**Graf 15 Rozložení aktiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky hotelu Diplomat. dostupných z justice.cz, 2020

Společnost Vienna House Diplomat Prague, a.s. charakterizuje specifikum, jež spočívá v záporné výši vlastního kapitálu (viz tabulka č. 12). Od roku 2014 se vlastní kapitál podniku ročně zvyšoval z -314 738 tis. Kč na -238 875 tis. Kč v roce 2018 (v průměru o 7,2 %), avšak vlastní kapitál doposud výrazně ovlivňuje hospodářskou finanční situaci společnosti. Záporná výše vlastního kapitálu je v největší míře ovlivněna neuhrazenou ztrátou z minulých let a s poskytnutím úvěru, který byl použit na financování hotelové výstavby. Neuhrazená ztráta z minulých let činila -330 263 tis. Kč v roce 2017 a -276 654 tis. Kč v roce 2018.

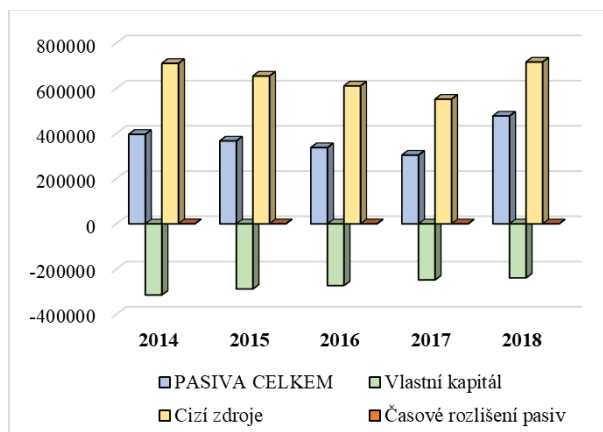
**Tabulka 12 Rozložení pasiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>396109</b>	<b>366658</b>	<b>337310</b>	<b>303976</b>	<b>477165</b>
Vlastní kapitál	-314738	-287869	-273213	-247854	-238875
Cizí zdroje	709964	653844	610040	551515	715950
Časové rozlišení pasiv	883	683	483	315	90

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky hotelu Diplomat. dostupných z justice.cz, 2020

Hodnotu cizích zdrojů tvoří především dlouhodobé závazky vůči úvěrovým institucím, na grafu č. 16 můžeme vidět, že výše cizích zdrojů z roku 2014 do roku 2017 klesla v průměru o 8,7 %. V roce 2018 oproti roku 2017 výše cizích zdrojů vzrostla o 164 435 tis. Kč, protože v zájmu zvýšení kvality hotelu se vedení společnosti rozhodlo v roce 2018 investovat do objektu 7 mil. EUR s cílem zlepšení vybavení a technického stavu hotelu.

**Graf 16 Rozložení pasiv hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky hotelu Diplomat dostupných z justice.cz, 2020

Výsledek hospodaření se nejednoznačně rozvíjel během sledovaného období 2014 – 2018. Nejvyššího zisku dosáhla společnost v roce 2017 (58 624 tis. Kč), v roce 2014 společnost hospodařila se záporným hospodářským výsledkem neboli ztrátou v celkové výši -5 262 tis. Kč (viz tabulka č. 13). Z důvodu rekonstrukce hotelu byl zajištěn provoz v omezené míře, což se projevilo na celkových hospodářských výsledcích společnosti i v roce 2018 – zisk společnosti klesl o téměř 85 % (o 49 645 tis. Kč).

**Tabulka 13 Výsledek hospodaření hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	262307	289517	285366	331949	257836
<b>Celkové náklady</b>	267569	262648	270711	273325	248857
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-5262</b>	<b>26869</b>	<b>14655</b>	<b>58624</b>	<b>8979</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky hotelu Diplomat, dostupných z justice.cz, 2020

#### 4.3.2 Využití kapacity a průměrná cena dvoulůžkového pokoje

V roce 2018 se obsazenost hotelu oproti roku 2017 o 5,6 % snížila a jak bylo uvedeno výše, na tuto skutečnost mělo především vliv zahájení modernizace a rekonstrukce hotelu v druhé polovině roku 2018. V roce 2018 došlo k určitému zlepšení navýšením průměrné roční vytíženosti hotelu díky oživení cestovního ruchu. Rozpočet manažera pro provoz hotelu Diplomat pro rok 2018 předpokládal průměrnou roční vytíženost ve výši 67 %, avšak bylo dosaženo 73,3 % (v roce byla vytíženost 78,9 %). Celková rekonstrukce hotelu byla ukončena v květnu 2019.

Výše průměrných cen jsou uvedeny v tabulce č. 14. Je vidět, že se průměrná cena od roku 2014 stále zvyšuje za každý prodaný pokoj o cca 58 Kč tedy o 4,38 %, výjimkou je rok 2016, kdy došlo k snížení průměrné ceny pokoje na 1 326 Kč.

**Tabulka 14 Počet hostů a prodaných pokojů, využití hotelové kapacity, 2014-2018**

	Jednotky	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Počet hostů</b>	osoba	151 472	157 698	164 160	175 654	135 616
<b>Počet prodaných pokojů</b>	ks	99 259	104 237	109 773	114 657	96 642
<b>Průměrná cena pokoje Superior</b>	Kč	1 289	1 349	1 326	1 393	1 441
<b>Využití kapacity</b>	procenta	<b>68,3%</b>	<b>72,5%</b>	<b>75,4%</b>	<b>78,9%</b>	<b>73,3%</b>

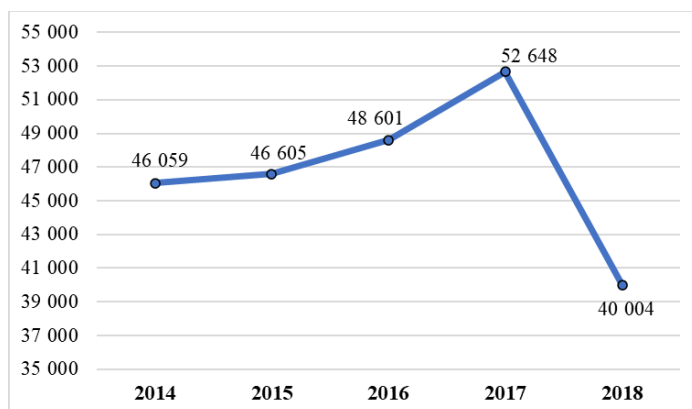
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Vienna House Diplomat Prague, a.s., 2020

### 4.3.3 Lidské zdroje

Průměrný evidenční počet pracovníků společnosti Vienna House Diplomat Prague, a.s. je 120 lidí (v roce 2014 byl počet nejvyšší – 129 osob, v letech 2015 a 2017 – 116 osob, v roce 2016 – 126 lidí, v roce 2018 tvořilo tým jenom 112 zaměstnanců). Kvalifikovaný a schopný personál je považován za cenný zdroj, proto se firma snaží poskytovat příležitosti pro profesionální a osobní rozvoj. Z tohoto důvodu se zaměstnanci hotelu mohou zúčastnit různých školení a vzdělávacích programů.

Vývoj mzdových nákladů zobrazuje graf č. 17. Od začátku sledovaného období do roku 2017 můžeme pozorovat zvýšení mzdových nákladů v průměru o 4,6 % ročně. Následujícího roku, 2018, výše mzdových nákladů prudce klesla o 24 % (z 52 648 tis. Kč v roce 2017 na 40 004 tis. Kč v roce 2018).

**Graf 17 Vývoj mzdových nákladů hotelu Diplomat, tis. Kč, 2014-2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky Vienna House Diplomat Prague, a.s. dostupných z justice.cz, 2020

### 4.3.4 Využití kapacity a průměrná cena dvoulůžkového pokoje

V roce 2018 se obsazenost hotelu oproti roku 2017 o 5,6 % snížila, jak bylo uvedeno výše, na tuto skutečnost mělo především vliv zahájení modernizace a rekonstrukce hotelu v druhé polovině roku 2018. V roce 2018 došlo k určitému zlepšení navýšením průměrné roční vytíženosti hotelu díky oživení cestovního ruchu. Rozpočet manažera pro provoz hotelu Diplomat pro rok 2018 předpokládal průměrnou roční vytíženost ve výši 67 %, avšak bylo dosaženo 73,3 % (v roce byla vytíženost 78,9 %). Celková rekonstrukce hotelu byla ukončena v květnu 2019.



Výše průměrných cen jsou uvedeny v tabulce č. 15. Je vidět, že se průměrná cena od roku 2014 stále zvyšuje za každý prodaný pokoj o cca 58 Kč tedy o 4,38 %, výjimkou je rok 2016, kdy došlo k snížení průměrné ceny pokoje na 1 326 Kč.

**Tabulka 15 Počet hostů a prodaných pokojů, využití hotelové kapacity, 2014-2018**

	Jednotky	2014	2015	2016	2017	2018
Počet hostů	osoba	151 472	157 698	164 160	175 654	135 616
Počet prodaných pokojů	ks	99 259	104 237	109 773	114 657	96 642
Průměrná cena pokoje Superior	Kč	1 289	1 349	1 326	1 393	1 441
Využití kapacity	procenta	68,3%	72,5%	75,4%	78,9%	73,3%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Vienna House Diplomat Prague, a.s., 2020

## 4.4 Analýza vnitřního prostředí

### 4.4.1 Analýza zdrojů a kompetencí

V této kapitole je provedena analýza zdrojů a kompetencí společnosti Vienna House Diplomat Prague, a.s. Analýza zahrnuje jak *zdroje hmotné* (finanční zdroje; fyzické zdroje – výrobky a služby; organizační – vycházející z řídicí struktury), *zdroje nehmotné* (lidské zdroje – kvalifikovaný personál, motivace zaměstnanců a spolehlivý zákaznický servis; inovační schopnosti – technologický inovační potenciál; reputace firmy u zákazníka neboli image firmy), tak i *kompetencí* podniku. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 16.

**Tabulka 16 Analýza zdrojů a kompetencí**

Zdroje	Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledek
Kvalifikovaný personál	ano	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrný
Motivace zaměstnanců	ano	ne	ne	ne	konkurenční parita	průměrný
Finanční zdroje	ano	ne	ne	ano	konkurenční parita	průměrný
Organizační zdroje	ano	ano	ne	ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrný až nadprůměrný
Image podniku	ano	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrný
Výrobky/služby	ano	ano	ne	ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrný až nadprůměrný
Technologický inovační potenciál	ano	ano	ano	ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrný až nadprůměrný
Spolehlivý zákaznický servis	ano	ne	ne	ano	dočasná konkurenční výhoda	průměrný až nadprůměrný

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z provedené analýzy je vidět, že podnik většinou představuje konkurenční výhodu, a to buď dočasnou, nebo relativně trvalou, z čehož plyne průměrný a nadprůměrný výsledek pro společnost. Jinými slovy lze říci, že podnik je konkurenceschopný. Významnou roli na podnikové konkurenceschopnosti hraje kvalifikovaný personál a image firmy. Naopak slabou stránkou je nedostatečná motivace zaměstnanců a finanční prostředky, a to vzhledem k tomu, že podnik je hodně závislý na cizích zdrojích. Zákaznický servis a poskytované služby, výrobky společnosti jsou hodnoceny hosty jako nadprůměrné a vynikající (9,0/10 dle recenzí z Booking.com a Tripadvisoru). Technologický inovační potenciál lze rovněž ocenit jako nadprůměrný, neboť podnik se neustále rozvíjí a zlepšuje a zlepšuje své know-how.

#### **4.4.2 Analýza zájmových skupin**

V níže uvedené tabulce č. 17 můžeme sledovat výsledky provedené analýzy zájmových skupin. Do *externích zájmových skupin* byli začleněni zákazníci, konkurenti a dodavatelé. Do *interních zájmových skupin* – zaměstnanci, akcionáři a management podniku. Dle matice analýzy zájmových skupin se většina z nich umístila v kolonce „Akceptovat/přesvědčit“, což signalizuje značný dopad na podnikovou strategii a potřebu je v budoucnu zohlednit. Společnost neustále zlepšuje služby poskytované zákazníkům a snaží se vytvářet dobré vztahy s dodavateli a obchodními partnery, které jsou klíčovým faktorem v boji s konkurencí. Z tabulky je dále patrné, že společnost by měla sledovat a ovlivňovat fluktuaci zaměstnanců, což je jedním z důležitých požadavků z jejich strany.

**Tabulka 17 Analýza zájmových skupin**

Zájemová skupina	Požadavky	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota	Akce
Zákazníci	Tak na snížení ceny	Omezující	6	5	Akceptovat/přesvědčit
	Požadavky na nejvyšší kvalitu výrobků a služeb	Podporující	8	8	Akceptovat/přesvědčit
	Umístění přesných informací a technických specifikací	Podporující	7	6	Akceptovat/přesvědčit
	Profesionální přístup	Podporující	8	9	Akceptovat/přesvědčit
	Rychlá reakce na vzniklý problém	Podporující	8	8	Akceptovat/přesvědčit
Zaměstnanci	Ekonomické, společenské a psychologické uspokojení z práce	Podporující	9	7	Akceptovat/přesvědčit
	Nedodržování interních postupů	Omezující	7	4	Vzdělávat
	Kvalitní pracovní podmínky	Podporující	7	6	Akceptovat/přesvědčit
	Podíl na zaměstnaneckých výhodách, mzdové požadavky	Podporující	6	7	Akceptovat/přesvědčit
	Dodržování lidských práv, etický kodex	Podporující	7	8	Akceptovat/přesvědčit
	Účastnit se kolektivního vyjednávání	Podporující	6	7	Akceptovat/přesvědčit
	Využívání moderních informačních technologií	Podporující	7	4	Vzdělávat
	Fluktuace zaměstnanců	Omezující	5	6	Ovlivnit
Management podniku	Fungující tým plnící požadavky a cíle	Podporující	8	8	Akceptovat/přesvědčit
	Plnění ročních finančních plánů	Omezující	8	5	Vzdělávat
	Naplnění strategie prostřednictvím spokojenosti zákazníků	Podporující	9	8	Akceptovat/přesvědčit
Akcionáři	Podíl na rozděleném zisku	Podporující	8	7	Akceptovat/přesvědčit
	Stabilní ziskový podnik	Podporující	8	9	Akceptovat/přesvědčit
	Investiční tituly na trhu	Omezující	7	4	Vzdělávat
	Právo kontroly účetních knih	Podporující	6	6	Akceptovat/přesvědčit
Konkurenti	Získání co největšího podílu na trhu	Podporující	9	7	Akceptovat/přesvědčit
	Stabilita cen, eliminace tlaku na snížení	Omezující	8	8	Akceptovat/přesvědčit
	Dodržování obchodních pravidel a kodexu	Podporující	6	7	Akceptovat/přesvědčit
Dodavatelé	Dodržování podmínek kontraktu	Podporující	7	8	Akceptovat/přesvědčit
	Profesionální vztahy	Podporující	6	7	Akceptovat/přesvědčit
	Včasné platby za dodaný materiál/výrobky	Podporující	5	8	Akceptovat/přesvědčit

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 4.5 Porterův model

Porterův model je nejpodstatnějším nástrojem pro vnější analýzu konkurenčního prostředí společnosti. V této kapitole pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil jsou zkoumány síly působící na hotel Diplomat by Vienna House, které pro něj mají z hlediska budoucího vývoje velký význam. Následně pro vyhodnocení konkurenčních sil je využita bodová stupnice v rozmezí čísel 0 – 5, přičemž 0 znamená nízký vliv na zkoumaný podnik a číslo 5 označuje vliv vysoký.

### Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Hlavní město Praha je městem s vysokým turistickým potenciálem, proto na pražském ubytovacím trhu je velké množství malých ubytovacích jednotek (airbnb), které tvoří monopolistickou konkurenci. Co se týká čtyř a pětihvězdičkových hotelů, jsou to většinou velké podniky na trhu, kde existují poměrně velké bariéry vstupu do odvětví. Z tohoto důvodu lze usoudit, že pražské čtyř a pětihvězdičkové hotely tvoří oligopolní tržní strukturu. Jak již bylo popsáno v kapitole č. 3.2.4, jednotlivé podniky (hotely) mají relativně velký podíl na tržní nabídce ve svém odvětví, avšak při nabízení svých služeb musí podnik zvážit očekávanou odezvu ze strany konkurentů. Jedná se o ostré konkurenční prostředí, kdy některé hotely nabízejí pokoje pod cenou nebo na úrovni nákladů. Tato situace má za následek to, že velké množství hotelů už zkrachovalo, nebo už dlouhou dobu nevydělává.

#### *Seznámení s nejbližšími konkurenty podle geografické polohy*

Síla stávajících konkurentů je významná. Hotel Diplomat by Vienna House je čtyřhvězdičkovým hotelem nacházejícím se v Praze 6. Jeho nejbližšími konkurenty jsou čtyřhvězdičkové hotely s velkou kapacitou v této geografické poloze, především se jedná o hotely International Prague a Orea Pyramida. Bohužel v následujících kapitolách se tyto hotely nebudou porovnávat z důvodu absence jejich zveřejněných účetních výkazů.

Hotel International je velkým čtyřhvězdičkovým hotelem, který je zařazen na seznam kulturních památek a nachází se v klidné rezidenční čtvrti na Praze 6, v blízkosti stanice metra Dejvická, a tudíž blízko centra. Hotel je umístěn v historické budově, která byla postavena ve stylu americké secese. Nyní poskytuje 278 plně klimatizovaných pokojů s vysokými stropy a výhledem na Prahu. V hotelu je k dispozici konferenční centrum se 14

sály o celkové kapacitě 1 200 osob a také fitness centrum. Avšak mezi nevýhody tohoto hotelu oproti hotelu Diplomat lze zařadit: neexistence wellness centra a starší vybavení pokojů.

Orea hotel Pyramida je rovněž čtyřhvězdičkovým hotelem, nacházejícím se v Praze 6 na Strahově v pěší vzdálenosti od Strahovského kláštera, Pražského hradu a Malé Strany. Hotel Orea poskytuje 340 komfortních klimatizovaných pokojů a 19 apartmá. Zároveň má k dispozici 9 plně klimatizovaných konferenčních prostorů o velikosti 1 200 m<sup>2</sup> s dodatečnou výstavní plochou 800 m<sup>2</sup> až pro 1 100 osob, a navíc nabízí volný vstup do krytého bazénu a fitness centra. Mezi slabé stránky hotelu Pyramida oproti Diplomatu lze zařadit špatnou zvukovou izolaci a neprofesionální přístup části personálu hotelu (dle zveřejněných recenzí na rezervačních portálech).

Nejsilnějšími stránky hotelu Diplomat je dobré jméno, přátelský a informovaný personál, vynikající restaurace a příjemná poloha v blízkosti historického centra. Díky těmto faktorům hotel věří, že bude takto schopen udržet stálou klientelu a rozšířenou nabídkou svých služeb přiláká nové zákazníky, a to bez ohledu na vyšší ceny ve srovnání s konkurencí.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Trh cestovního ruchu je otevřený a poskytuje možnost vstupu do odvětví. Avšak v současné době se neočekává vstup nových konkurentů, nicméně prostor pro nové podnikatele stále existuje. Úspěch začínajících podnikatelů je však značně nejistý a z toho důvodu nově vstupující společnosti musí být kvalitně finančně zajištěné, protože hlavní překážkou je kapitálová náročnost, tedy poměrně vysoké náklady, které s sebou založení nového hotelu přináší. Další bariérou vstupu v této oligopolní tržní struktuře jsou spotřebitelské preference ve vztahu k již existujícím firmám. Začínající podnikatel by měl zvážit riziko vstupu do tohoto odvětví, a jestliže ano, pak zaujmout potenciální zákazníky svým originálním přístupem. V tomto ohledu by případné nové zákazníky hotelu Diplomat mohla zaujmout nedávno uskutečněná celková rekonstrukce (unikátní design) a nově otevřená restaurace s mořskými specialitami.

## **Hrozba substitutů**

Nyní existuje řada přijatelných substitutů, které se kvalitou a cenou téměř neliší. Jedná se o ubytování ve čtyřhvězdičkových a pětihvězdičkových hotelech v centru a nedaleko centra Prahy. Na trhu cestovního ruchu také roste zájem o jiné formy ubytovacích zařízení, jako jsou hostely, apartmány (například servisy Couchsurfing a Airbnb). Nicméně nevýhodou těchto substitučních možností je nedostatek zákaznických služeb, absence wellness center a konferenčních místností. Zatímco běžným turistům se tento produkt může hodit, situace v hotelu Diplomat je jiná. Největší část jeho hotelových klientů totiž tvoří korporáti (zaměstnanci firem z vedlejších budov), turistické skupiny (v počtu 15–100 osob) a účastníci konferencí, pro něž je ubytování v soukromých bytech nevhodné.

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Každá společnost je nucena se bránit trvale rostoucí síle odběratelů ve smyslu jejich větší volby mezi konkurenčními podniky. Pražští turisté mají široký výběr a plejádu vhodné náhrady různého typu ubytování, proto mluvíme o vysoké vyjednávací síle odběratelů. Jedním z hlavních cílů hotelu je tedy neustále bojování o své klienty s dalšími konkurenty, čímž se vyjednávací síla odběratelů zvyšuje. Odběrateli hotelu Diplomat nejsou jenom ubytování hosté, ale i jiní návštěvníci hotelu, kteří využívají stravovací, kongresové a wellness služby. Hotel se snaží snížit vyjednávací sílu zákazníků prodejem vstupenek do wellness klubu, nabídkou věrnostních programů a budováním dlouhodobých dobrých vztahů s organizátory firemních akcí a konferencí.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

V současné době dodavatelé většinou chtějí uzavírat smlouvy na dobu určitou, která je podmíněna délkou trvání vzájemné spolupráce. Vyjednávací sílu dodavatelů je možné považovat za relativně nízkou, tato síla v rámci hotelových služeb není tak významná, jako tomu většinou bývá u výrobních podniků. Hotel obvykle nakupuje základní potřebné zboží a výrobky (nápoje a produkty pro stravovací úsek, čisticí prostředky pro úklidový úsek a kancelářské potřeby pro administrativní oddělení). Z tohoto důvodu ubytovací podniky nejsou silně závislé na speciálních nebo vzácných dodavatelích, naopak hotel může využívat více služeb a spolupracovat s větším množstvím dodavatelů na základě aktuálních cenových nabídek.

## Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Tabulka č. 18 znázorňuje vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z této tabulky je zřejmé, že největší silou působící na hotel Diplomat by Vienna House je vyjednávací síla odběratelů. Hotely jsou ve většině případů závislé na recenzích svých hostů a návštěvníků, proto uspokojení potřeb zákazníka a budování dobrého jména je pro společnost vždycky na prvním místě. Dále také důležitým faktorem působícím na podnik je rivalita mezi stávajícími konkurenty. Z důvodu existence podobných oligopolů, může změna ceny jednoho podniku ovlivnit i cenovou nabídku druhého podniku. Čili - při rozhodování a stanovení cenové politiky nebo zavedení nových balíčků by společnost měla posuzovat stávající konkurenční nabídky. Hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů není však pro Hotel Diplomat tak významná. Co se týče vyjednávací síly dodavatelů, tato síla téměř žádným způsobem neovlivňuje konkurenční postavení hotelu, nicméně hotel by měl mít dobré vztahy se svými dodavateli.

**Tabulka 18 Faktory vyhodnocení Porterova modelu**

Faktor	Nízký	Hodnocení			Vysoký
	1	2	3	4	5
Rivalita mezi stávajícími konkurenty				✓	
Hrozba vstupu nových konkurentů			✓		
Hrozba substitutů			✓		
Vyjednávací síla odběratelů					✓
Vyjednávací síla dodavatelů		✓			

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## **4.6 Představení a analýza konkurentů**

Pro finanční analýzu konkurence hotelu Diplomat by Vienna House jsou vybrané hotely Park Inn Hotel Prague a Corinthia hotel Prague. Všechna zdrojová data jsou převzata z portálu justice.cz.

### **4.6.1 Park Inn hotel Prague**

Hotel Park Inn je čtyřhvězdičkovým hotelem, který se nachází v historické části Prahy 2 a sídlí v pětipatrové budově nedaleko od řeky Vltavy. Park Inn je součástí hotelového řetězce Radisson Hotels. Hotel disponuje 210 pokoji různých typů (Standard, Superior, Suite, Family pokoj) a nabízí 6 konferenčních místností o celkové kapacitě do 250 osob. Hosté se mohou najíst v restauraci RBG Bar & Grill a zacvičit ve fitness centru. Jeden dvoulůžkový pokoj se prodává za 1 700 – 2 900 Kč za jednu noc, ceny na apartmá jsou v rozmezí 3 600 Kč až 4 900 Kč (dle Booking.com).

### **4.6.2 Corinthia hotel Prague**

Corinthia Hotel Prague je pětihvězdičkovým hotelem a je součástí mezinárodního řetězce Corinthia Hotels International. Hotel je umístěn v Praze 4 a má celkem 539 pokojů ve 26 podlažích. Stravování hotel nabízí ve třech restauracích: The Grill, Let's Eat, Rickshaw a bar Lounge 62. Corinthia je business hotelem, proto má k dispozici 24 konferenčních místností s celkovou kapacitou do 1 500 lidí. Hosté si mohou také zajít do wellness centra a bazénu, který se nachází ve 26. patře. V současné době se ceny za jeden dvoulůžkový pokoj pochybují v rozmezí 1 700–3 600 Kč za jednu noc, ceny apartmá jsou výrazně vyšší od 4 600 do 4 900 Kč (dle Booking.com).

V níže uvedené tabulce č. 19 je hotel Diplomat by Vienna House porovnán s hotely Corinthia a Park Inn dle jednotlivých kritérií (umístění, cena, služby, hodnocení zákazníků, počet pokojů a konferenčních místností apod.).



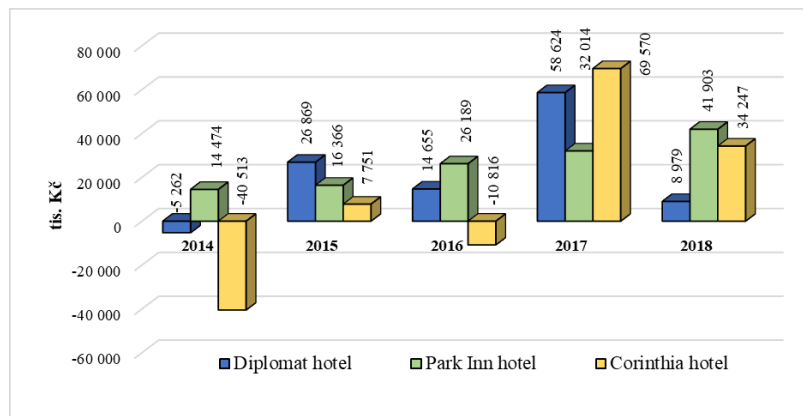
**Tabulka 19 Porovnání hotelů dle jednotlivých kritérií**

Hodnotící kritérium	Diplomat by Vienna House	Park Inn Prague	Corinthia
<b>Třídění</b>	4*	4*	5*
<b>Umístění</b>	Praha 6	Praha 2	Praha 4
	Do centra 5 minut metrem	Do centra 10 minut tramvají	Do centra 15 minut metrem
<b>Průměrná cena za jeden dvoulůžkový pokoj (listopad 2020)</b>	2 130 Kč	2 318 Kč	2 719 Kč
<b>Restaurace</b>	3	1	3
<b>Bar</b>	✓	✓	✓
<b>Fitness centrum</b>	✓	✓	✓
<b>Wellness</b>	✓	✗	✓
<b>Bazén</b>	✗	✗	✓
<b>Konferenční místnosti</b>	22	6	24
	do 1 260 osob	do 250 osob	do 1500 osob
<b>Pokoje</b>	400 pokojů	210 pokojů	539 pokojů
<b>Jiné služby</b>	Kadeřnictví, Manikúra, Barber shop, půjčovna aut, fyzioterapeutické služby, směnárna, bankomat, služby praní a žehlení, zajištění lístků a vstupenek, business centrum, kopírka, úschovna, lístky MHD	Směnárna, bankomat, služby praní a žehlení, zajištění lístků a vstupenek, business centrum, kopírka, úschovna	Kadeřnictví, půjčovna aut, fyzioterapeutické služby, směnárna, bankomat, služby praní a žehlení, zajištění lístků a vstupenek, business centrum, kopírka
<b>Zvířata</b>	✓	✗	✗
<b>Parkování</b>	€ 30	€ 22	není uvedeno
<b>Hodnocení zákazníků (Booking)</b>	8,9	9,0	8,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z webových stránek hotelů a Booking.com, 2020

Graf č. 18 zobrazuje, že nejlepší vývoj hospodářských výsledků můžeme sledovat u hotelu Park Inn. S každým rokem hotel dosahoval vyššího zisku, a to v průměru 32 % ročně neboli 6 857 tis. Kč. Průměrný výsledek hospodaření za období 2014 – 2018 hotelu Diplomat činí 20 773 tis. Kč, hotelu Park Inn 26 189 tis. Kč, hotelu Corinthia 12 048 tis. Kč.

**Graf 18 Porovnání výsledků hospodaření hotelů za účetní období 2014-2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat hotelů, 2020

## 4.7 Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů se provádí za účelem zjištění a hodnocení finančního zdraví společnosti. Nejvýznamnějšími a nejčastěji používanými poměrovými ukazateli jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. První fází je výpočet poměrových ukazatelů tří zkoumaných hotelů: Diplomat by Vienna House, Park Inn hotel a Corinthia hotel. Tyto výpočty jsou prováděny na základě veřejně dostupných finančních výkazů společností, získaných z internetového portálu justice.cz. Finanční analýza poměrovými ukazateli je vypracovaná za období 2014 – 2018, poněvadž posledními zveřejněnými údaji hotelů Diplomat a Park Inn jsou údaje z roku 2018. Pro naplnění jednotlivých cílů této závěrečné práce v druhé fázi je provedeno porovnání vybraných poměrových ukazatelů pomocí jednorozměrných a vícerozměrných komparačních metod.

### 4.7.1 Ukazatele rentability

Jak již bylo zmíněno, ukazatele rentability se také nazývají ukazatele ziskovosti, používají se za účelem měření schopnosti firmy vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku z investovaného kapitálu. Tyto ukazatele jsou nejčastěji používané bankami a investory zejména k poskytnutí představy o tom, jak si firma vede z hlediska finančního hospodaření. Rentabilita se počítá jako poměr zisku ke zdrojům, avšak při výpočtu těchto ukazatelů je nutné brát v úvahu využití různých typů zisku.

#### Ukazatele rentability hotelu Diplomat

Tabulka č. 20 zobrazuje vypočítané ukazatele rentability hotelu Diplomat za období 2014 – 2018. Prvním ukazatelem je *rentabilita celkových aktiv (ROA)* podniku. Tento ukazatel je jedním z nejčastěji používaných metrik k hodnocení výkonnosti společnosti. Výpočet ukazatele ROA představuje podíl čistého zisku a celkových aktiv podniku vložených do podnikání bez ohledu na to, zda pocházela z cizího nebo vlastního kapitálu. V ideálním případě hodnota ROA by měla mít rostoucí tendenci a nedosahovat hodnot nižších 5 %.

Ukazatel ROA za celé sledované období v roce 2014 dosáhl nejnižší hodnoty (-1,3 %), naopak v roce 2017 hodnota byla nejvyšší (19,3 %). Z hlediska průměru (6,3 %)

rentabilita celkových aktiv společnosti Vienna House Diplomat Prague, a.s. říká, že vložení jedné koruny aktiv přineslo 0,063 Kč zisku. Hodnota *ukazatele rentability tržeb (ROS)* se střídavě mění v průběhu sledovaného období. Ukazatel ROS ukazuje podíl čistého hospodářského zisku na jednu korunu tržeb. V nejlepším případě by tato hodnota neměla klesnout pod 10 %, nicméně průměrná hodnota ROS hotelu dosahuje 7,8 %, což znamená, že jedna koruna tržeb přináší 0,078 Kč čistého zisku. Rentabilita *vlastního kapitálu (ROE)* je daná podílem čistého zisku a vlastního kapitálu společnosti. Ukazatel ROE je určen zejména majitelům společnosti, kteří tak mohou pozorovat výnosnost finančních zdrojů vložených do podniku. V případě hotelu Diplomat výpočet ukazatele ROE nemá význam z důvodu záporných hodnot vlastního kapitálu, nicméně průměrná hodnota tohoto ukazatele je -8,1 %. *Rentabilita celkových nákladů (ROC)* vyjadřuje, kolik finančních prostředků by podnik měl vynaložit na celkové náklady, aby mohl dosáhnout jedné koruny čistého zisku. Hodnota ROC nabývala jak záporných, tak i kladných hodnot během sledovaného období. Vzhledem k průměrné hodnotě ROC lze říci (7,7 %), že se tato hodnota téměř neliší od průměrné hodnoty rentability tržeb. Zároveň vyjadřuje, že na jednu korunu vykazovaných nákladů připadá 0,077 Kč čistého zisku.

**Tabulka 20 Ukazatele rentability hotelu Diplomat, v procentech, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
ROA	(EAT/A)*100	-1,3	7,3	4,3	19,3	1,9	6,3
ROS	(EAT/tržby)*100	-2,2	10,7	5,6	21,1	3,8	7,8
ROE	(EAT/VK)*100	1,7	-9,3	-5,4	-23,7	-3,8	-8,1
ROC	(EAT/celk.N)*100	-2,0	10,2	5,4	21,4	3,6	7,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Vienna House Diplomat Prague, a.s., 2020

### Ukazatele rentability hotelu Park Inn

*Ukazatel celkových aktiv (ROA)* hotelu Park Inn se s každým rokem zvyšuje v průměru o 32,4 %. Průměrnou hodnotou ROA je 3,7 %, což znamená, že 1 Kč celkových aktiv přinesla společnosti 0,037 Kč čistého zisku. Tento ukazatel je nižší než u hotelu Diplomat. Stejně jako ukazatel ROA hodnota *ukazatele rentability tržeb (ROS)* má rostoucí tendenci. Tak oproti roku 2014 (10 %) se hodnota v roce 2018 více než zdvojnásobila (22,2 %), z čehož plyne, že podnik je prosperující. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* ze začátku sledovaného období postupně klesá (v průměru o 29,3 %). V roce 2014 jedna koruna vlastního kapitálu přinášela 1,57 Kč zisku, v roce 2018 se číslo zmenšilo na 0,33

Kč. Ukazatel *rentability celkových nákladů (ROC)*, stejně jako ROA a ROS roste, a to v průměru o 24,4 % ročně. V roce 2018 ukazatel ROC byl nejvyšší, z čehož plyne, že na jednu korunu vykazovaných nákladů připadá 0,25 Kč čistého zisku (viz tabulka č. 21).

**Tabulka 21 Ukazatele rentability hotelu Park Inn, v procentech, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>ROA</b>	(EAT/A)*100	2,0	2,3	3,6	4,5	6,0	3,7
<b>ROS</b>	(EAT/tržby)*100	10,0	10,6	15,9	17,8	22,2	15,3
<b>ROE</b>	(EAT/VK)*100	156,9	63,9	50,6	38,2	33,3	68,6
<b>ROC</b>	(EAT/celk.N)*100	11,1	11,8	18,8	20,6	25,1	17,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Hermitage Holdings, a.s., 2020

### Ukazatele rentability hotelu Corinthia

V následující tabulce č. 22 jsou uvedeny výsledné hodnoty ukazatelů rentability hotelu Corinthia. *Rentabilita celkových aktiv (ROA)* se nabývá hodnot od -2,9 % do 6,4 %, průměrná hodnota tohoto ukazatele je 1,4 %, což je nejmenší hodnotou ze tří hotelů. Ukazatel udává, že za jednu korunu vložených aktiv podnik dosáhl jenom 0,014 Kč čistého zisku. Hodnota *ukazatele ROS* se střídavě mění v průběhu pěti let, nejmenší byla v roce 2014 (-10 %), největší je v roce 2017 (15,1 %). Při pohledu na průměrnou hodnotu můžeme konstatovat, že jedna koruna z tržeb hotelu Corinthia v průměru přinášela 0,023 Kč čistého zisku v průběhu sledovaného období (je menší než u výše uvedených hotelů).

*Ukazatel ROE* se během pěti let vyvíjel nejednoznačně stejně jako předchozí ukazatel. Průměrná hodnota dosahuje 23,8 %, což znamená, že jedna koruna vlastního kapitálu přinesla 0,23 Kč zisku. Průměrná hodnota ukazatele *rentability celkových nákladů (ROC)* hotelu Corinthia je také nejnižší a dosazuje jenom 2,5 %. To znamená, že na jednu korunu celkových nákladů hotelu připadá jenom 0,025 Kč očištěného hospodářského zisku.

**Tabulka 22 Ukazatele rentability hotelu Corinthia, v procentech, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>ROA</b>	(EAT/A)*100	-2,9	0,6	-0,9	6,4	3,5	1,4
<b>ROS</b>	(EAT/tržby)*100	-10,1	1,8	-2,5	15,1	7,1	2,3
<b>ROE</b>	(EAT/VK)*100	44,7	-6,0	7,7	52,3	20,5	23,8
<b>ROC</b>	(EAT/celk.N)*100	-8,5	1,6	-2,3	14,6	7,2	2,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat IHI Towers, a.s., 2020

#### 4.7.2 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se stanovuje účinnost, rychlost a intenzita, se kterou společnost využívá jednotlivé částí svého majetku a vázanost kapitálu v majetkových složkách. Za pomoci těchto ukazatelů můžeme určit buď dobu obratu (udává se ve dnech), nebo rychlost obratu (odpovídá na otázku, kolikrát se majetek obrátí během sledovaného období). Tento ukazatel je minimalizační, což znamená, že čím vyšší bude rychlost obratu a kratší doba obratu, tím lépe pro společnost.

##### **Ukazatele aktivity hotelu Diplomat**

*Doba obratu aktiv* vyjadřuje průměrný počet dní, za který se celková aktiva obrátí v tržbách. Tento ukazatel by měl být menší než průměrná hodnota ukazatele v oboru, což bude znamenat, že si firma vede lépe než obvykle. Doba obratu aktiv hotelu Diplomat z roku 2014 do roku 2017 klesala v průměru o 13 % ročně (68 dnů). Následně v roce 2018 je vidět prudký přírůstek o 333 dnů (oproti roku 2017 – 394 dnů) na hodnotu ukazatele 727 dnů. Tato hodnota znamená, že se celková aktiva hotelu Diplomat obrátí v tržbách za 727 dnů. *Rychlost obratu aktiv* zase udává, kolikrát se v daném roce promění celková aktiva, tato hodnota by měla být menší než 1. Rychlost obratu aktiv hotelu Diplomat ani v jednom roce nebyla větší než 1, což znamená neefektivní využívání celkových aktiv hotelu. *Doba obratu zásob* podniku se průběhu ledovaného období skoro nemění. V praxi to většinou znamená, že se zásoby podniku v průměru promění v hotovost za 4 dny. *Rychlost obratu zásob* ukazuje, kolikrát během jednoho roku se v podniku zásoby přemění na finanční (peněžní) prostředky. V případě hotelu Diplomat se tato průměrná hodnota rovná 83,20. *Doba splatnosti pohledávek* ukazuje, kolik dnů uplyne mezi poskytnutím služby a jejím zaplacením nebo na kolik dnů společnost poskytuje svému spotřebiteli bezúročný úvěr. Nejlepší hodnota doby splatnosti pohledávek v hotelu byla v roce 2016 (22 dnů), v roce 2017 však tato hodnota byla nejhorší (34 dnů). Ukazatel *rychlosti obratu pohledávek* udává, kolikrát se během jednoho účetního období pohledávky přeměnili na peněžní prostředky. V případě hotelu Diplomat tento ukazatel je příliš nízký, v průměru je jenom 14,18. *Doba obratu závazků* vyjadřuje, kolik dnů společnosti trvá zaplacení svých krátkodobých závazků vůči dodavatelům. Pro hotel nejpříznivější byl rok 2016, když doba obratu závazků činila až 213 dnů, v průměru ale se tato doba zkracuje na 190 dnů (viz tabulka č. 23).

**Tabulka 23 Ukazatele aktivity hotelu Diplomat, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Doba obratu aktiv</b>	$(A/(tržby/360))$	598 dnů	527 dnů	462 dnů	394 dnů	727 dnů	541 dnů
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	tržby/A	0,602	0,683	0,780	0,914	0,495	0,695
<b>Doba obratu zásob</b>	$(zásoby/(tržby/360))$	5 dnů	4 dny	4 dny	4 dny	4 dny	4 dny
<b>Rychlost obratu zásob</b>	tržby/zásoby	76,79	83,91	84,64	85,46	85,19	83,20
<b>Doba splatnosti pohledávek</b>	$(pohledávky/(tržby/360))$	26 dnů	24 dnů	22 dnů	34 dnů	24 dnů	26 dnů
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	tržby/krátk.pohledávky	14,02	15,01	16,65	10,50	14,72	14,18
<b>Doba obratu závazků</b>	$(krátk.závazky/(tržby/360))$	129 dnů	212 dnů	213 dnů	196 dnů	201 dnů	190 dnů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Vienna House Diplomat Prague, a.s., 2020

### Ukazatele aktivity hotelu Park Inn

Hodnota *doby obratu aktiv* hotelu Park Inn je nesmírně vysoká, což znamená, že se celková aktiva hotelu Park Inn v průměru obrátí v tržbách za 1 553 dnů (tabulka č. 24). *Rychlost obratu aktiv* je v tomto případě velice malá - jenom 0,234. *Zásoby se v hotelu obrátí za 3 dny v průměru, rychlost jejich obratu je 119,94.* Tyto ukazatele jsou lepší než u hotelu Diplomat, to však plyne z faktu, že celkové zásoby hotelu Diplomat jsou téměř dvakrát vyšší. *Doba splatnosti pohledávek* hotelu Park Inn je v roce 2018 nejkratší (15 dnů), ale v průměru tato doba činí 32 dnů, což ukazuje, že hodnota tohoto ukazatele je horší než u hotelu Diplomat. *Rychlost obratu pohledávek* v průměru nabývá hodnoty 13,13. Hodnota *doby obratu závazků* od roku 2015 klesá v průměru o 19 %, v roce 2018 je tento ukazatel nejmenší, což vypovídá, že hotel Park Inn zkrátil počet dnů, během nichž platil své závazky vůči dodavatelům, na 52 dnů.

**Tabulka 24 Ukazatele aktivity hotelu Park Inn, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Doba obratu aktiv</b>	$(A/(tržby/360))$	1785 dnů	1656 dnů	1584 dnů	1416 dnů	1326 dnů	1553 dnů
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	tržby/A	0,202	0,217	0,227	0,254	0,271	0,234
<b>Doba obratu zásob</b>	$(zásoby/(tržby/360))$	4 dny	3 dny	3 dny	3 dny	3 dny	3 dny
<b>Rychlost obratu zásob</b>	tržby/zásoby	95,19	136,50	113,53	117,54	136,93	119,94
<b>Doba splatnosti pohledávek</b>	$(pohledávky/(tržby/360))$	42 dnů	37 dnů	24 dnů	44 dnů	15 dnů	32 dnů
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	tržby/krátk.pohledávky	8,63	9,76	15,05	8,12	24,09	13,13
<b>Doba obratu závazků</b>	$(krátk.závazky/(tržby/360))$	82 dnů	115 dnů	112 dnů	112 dnů	52 dnů	95 dnů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Hermitage Holdings, a.s., 2020

## Ukazatele aktivity hotelu Corinthia

*Doba obratu aktiv* hotelu Corinthia se snižuje každým rokem, to znamená zlepšení situace. Jestliže v roce 2014 se aktiva hotelu obracela v tržbách za 1 269 dnů, v roce 2018 tento ukazatel klesl o 42,7 % na 727 dnů. Ukazatel *rychlosti obratu aktiv* je lepší než u hotelu Park Inn, ale horší než u hotelu Diplomat. Hodnota tohoto ukazatele je v průměru 0,382. Stejně jako u hotelu Diplomat *zásoby* hotelu Corinthia se v průměru *obrábí* v peněžní prostředky za 4 dny, rychlost jejich obratu je však vyšší než u hotelu Diplomat a v průměru činí 85,5. *Doba splatnosti pohledávek* se v posledních dvou letech zkrátila o 33,3 % z 18 dnů (v roce 2017) na 12 dnů (v roce 2018). V průměru je tento ukazatel nejlepší ze tří hotelů (18 dnů). Průměrná hodnota *rychlosti obratu pohledávek* je také nejvyšší – 20,98. Hodnota *doby obratu závazků* od roku 2016 klesá v průměru o 6 %, v roce 2018 hotel platil své závazky 123 dnů. Výsledky jsou zaznamenány v níže uvedené tabulce č. 25.

**Tabulka 25 Ukazatele aktivity hotelu Corinthia, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Doba obratu aktiv</b>	$(A/(tržby/360))$	1269 dnů	1065 dnů	980 dnů	842 dnů	727 dnů	976 dnů
<b>Rychlost obratu aktiv</b>	$tržby/A$	0,284	0,338	0,367	0,428	0,495	0,382
<b>Doba obratu zásob</b>	$(zásoby/(tržby/360))$	4 dny	5 dnů	4 dny	4 dny	4 dny	4 dny
<b>Rychlost obratu zásob</b>	$tržby/zásoby$	84,08	72,22	82,70	93,83	94,68	85,50
<b>Doba splatnosti pohledávek</b>	$(pohledávky/(tržby/360))$	27 dnů	18 dnů	16 dnů	18 dnů	12 dnů	18 dnů
<b>Rychlost obratu pohledávek</b>	$tržby/krátk.pohledávky$	13,50	19,72	22,06	20,47	29,15	20,98
<b>Doba obratu závazků</b>	$(krátk.závazky/(tržby/360))$	72 dnů	79 dnů	139 dnů	127 dnů	123 dnů	108 dnů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat IHI Towers, a.s., 2020

### 4.7.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou významnou součástí finanční analýzy. Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky neboli dokazují, jak rychle je společnost schopná splácet. Okamžitá likvidita ukazuje schopnost společnosti splácet své krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků na svých běžných účtech, šeky, hotovostí nebo na krátkodobých cenných papírech. Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2 – 0,5. Pohotová likvidita vyjadřuje pokrytí krátkodobých závazků podniku hotovostí a pohledávkami, doporučená hodnota je 1,0 – 1,5.

Běžná likvidita uvádí, kolika korunami celkových aktiv byla uhrazena jedna koruna krátkodobých závazků. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5.

### Ukazatele likvidity hotelu Diplomat

Jak je možné vidět v tabulce č. 26, hodnota *okamžité likvidity* hotelu Diplomat od roku 2015 roste, a to v průměru o 45 % ročně. Tato hodnota se pohybuje v doporučeném intervalu. *Pohotová likvidita* hotelu nedosahuje doporučených hodnot. Hodnota pohotové likvidity je menší než 1, což vyjadřuje, že by společnost měla prodat nějakou část svých zásob, aby mohla vyrovnat své krátkodobé závazky. Z tabulky je vidět, že hodnoty *běžné likvidity* hotelu Diplomat jsou daleko nižší než doporučené hodnoty pro tento ukazatel.

**Tabulka 26 Ukazatele likvidity hotelu Diplomat, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Okamžitá likvidita</b>	(KFM+PP)/KZ	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2
<b>Pohotová likvidita</b>	(OA-Zásoby)/KZ	0,4	0,2	0,2	0,4	0,4	0,3
<b>Běžná likvidita</b>	OA/KZ	0,4	0,2	0,2	0,4	0,5	0,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Vienna House Diplomat Prague, a.s., 2020

### Ukazatele likvidity hotelu Park Inn

Všechny ukazatele likvidity hotelu Park Inn v tabulce č. 27 ukazují, že se uvedené hodnoty pohybují v doporučeném koridoru, pouze průměrná *pohotová likvidita* dosahuje mírně vyšší hodnoty. Tyto vyšší hodnoty jsou pozitivní pro ukazatele likvidity, neboť oznamují vyšší schopnost podniku splácet své závazky.

**Tabulka 27 Ukazatele likvidity hotelu Park Inn, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Okamžitá likvidita</b>	(KFM+PP)/KZ	0,9	0,6	1,1	0,9	2,4	1,2
<b>Pohotová likvidita</b>	(OA-Zásoby)/KZ	1,7	1,3	1,7	1,5	3,1	1,9
<b>Běžná likvidita</b>	OA/KZ	1,8	1,3	1,7	1,5	3,2	1,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Hermitage Holdings, a.s., 2020

### Ukazatele likvidity hotelu Corinthia

Hodnota *okamžité likvidity* hotelu Corinthia s každým rokem klesá, avšak průměrná hodnota tohoto ukazatele zůstává vyšší než hodnota doporučená. Průměrná hodnota ukazatele *pohotové likvidity* je 1,1 a pohybuje se v doporučeném intervalu.



Ukazatel *běžné likvidity* je nižší než uvedený koridor, a v roce 2018 dosahuje jenom hodnoty 0,6 (viz tabulka č. 28).

**Tabulka 28 Ukazatele likvidity hotelu Corinthia, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
Okamžitá likvidita	(KFM+PP)/KZ	1,4	1,5	0,7	0,6	0,4	0,9
Pohotová likvidita	(OA-Zásoby)/KZ	1,7	1,7	0,9	0,7	0,5	1,1
Běžná likvidita	OA/KZ	1,8	1,8	0,9	0,7	0,6	1,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat IHI Towers, a.s., 2020

#### 4.7.4 Ukazatele zadluženosti

##### Ukazatele zadluženosti hotelu Diplomat

Celkový dluh hotelu Diplomat postupně klesá, tím klesá i *celková zadluženost* hotelu. V roce 2018 hodnota celkové zadluženosti činila 150 %, což bylo způsobeno především snížením dlouhodobých závazků společnosti vůči úvěrovým institucím. Vzhledem k tomu, že optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 50 – 70 %, celková současná zadluženost hotelu vykazuje, že věřitelské riziko je stále vysoké. *Koeficient samofinancování* je opačným ukazatelem celkové zadluženosti, tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry společnost může uspokojit (pokrýt) své potřeby vlastním kapitálem. Tabulka č. 29 ukazuje, že koeficient samofinancování hotelu Diplomat nabývá záporných hodnot, avšak v roce 2018 hodnota ukazatele vzrostla o téměř 39 %. Ukazatel *úrokového krytí* představuje podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a nákladových úroků, doporučená hodnota se rovná 1. V případě hotelu Diplomat ukazatel úrokového krytí se rovnal doporučené hodnotě jenom v roce 2014, pak tato hodnota stoupla a nyní se v průměru rovná 2.

**Tabulka 29 Ukazatele zadluženosti hotelu Diplomat, v procentech, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
Celková zadluženost	(CZ/A)*100	179,2	178,3	180,9	181,4	150,0	174,0
Koeficient samofinancování	(VK/A)*100	-79,5	-78,5	-81,0	-81,5	-50,1	-74,1
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/nákladové úroky	1,0	1,7	2,0	3,0	2,2	2,0

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Vienna House Diplomat Prague, a.s., 2020

## Ukazatele zadluženosti hotelu Park Inn

V porovnání s hotelem Diplomat hotel Park Inn nedosahuje tak velké celkové zadluženosti. Z tabulky č. 30 je vidět, že hodnoty *celkové zadluženosti* hotelu postupně klesaly v průměru o 4 % ročně. V roce 2018 dosáhl tento ukazatel nejlepší hodnoty, když 0,818 Kč cizího kapitálu připadalo na jednu korunu aktiv. *Koeficient samofinancování* v porovnání s celkovou zadlužeností naopak má rostoucí tendenci, což pro podnik naznačuje pozitivní změny. V roce 2018 byla tato hodnota nejvyšší a znamená, že aktiva byla financována akcionáři ze 18,1 %. Nejlepší *hodnota úrokového krytí* hotelu Park Inn také byla v roce 2018 (5,7krát zisk pokryl úrokové platby).

**Tabulka 30 Ukazatele zadluženosti hotelu Park Inn, v procentech, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
Celková zadluženost	(CZ/A)*100	97,4	95,1	91,5	88,1	81,8	90,8
Koeficient samofinancování	(VK/A)*100	1,3	3,6	7,1	11,9	18,1	8,4
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/nákladové úroky	2,3	3,0	4,5	5,0	5,7	4,1

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Hermitage Holdings, a.s., 2020

## Ukazatele zadluženosti hotelu Corinthia

Průměrná hodnota ukazatele *celkové zadluženosti* hotelu Corinthia je 99,8 %, což říká, že hotel využívá hodně cizích zdrojů, ale situace je lepší než u hotelu Diplomat. Z roku 2016 hodnoty postupně klesaly v průměru o 6 % ročně, a bylo by záhodno, aby podnik tak postupoval i nadále. V tabulce č. 31 je také vidět pozitivní vývoj *koeficientu samofinancování*, nicméně v současné době je průměr tohoto ukazatele jenom 0,2 %. *Ukazatel úrokového krytí* nabývá nejlepší hodnoty v roce 2018 (9,4krát zisk pokryl úrokové platby), což znamená, že společnost nemá problém se splácením úroků.

**Tabulka 31 Ukazatele zadluženosti hotelu Corinthia, v procentech, 2014-2018**

Ukazatel	Výpočet	Rok					Průměr za sledované období
		2014	2015	2016	2017	2018	
Celková zadluženost	(CZ/A)*100	106,4	110,1	112,1	87,7	82,8	99,8
Koeficient samofinancování	(VK/A)*100	-6,4	-10,2	-12,1	12,3	17,1	0,2
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/nákladové úroky	-1,0	-0,3	0,4	7,2	9,4	3,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat IHI Towers, a.s., 2020

## 4.8 Vzájemná komparace podniků

Pro přehlednost provedení komparací podniků pomocí jednorozměrných a vícerozměrných metod je níže sestavena tabulka č. 32 kde jsou zobrazeny veškeré výsledky analýzy poměrových ukazatelů. Tyto výsledky jsou uvedeny jako průměr za celé sledované období 2014 – 2018 tří zkoumaných hotelů.

**Tabulka 32 Průměrné hodnoty poměrových ukazatelů hotelů za účetní období 2014-2018**

Ukazatel	Průměr za sledované období 2014-2018		
	Diplomat	Park Inn	Corinthia
ROA (%)	6,3	3,7	1,4
ROS (%)	7,8	15,3	2,3
ROE (%)	-8,1	68,6	23,8
ROC (%)	7,7	17,5	2,5
ROCE (%)	17,0	49,0	1,4
Doba obratu aktiv	541 dnů	1553 dnů	976 dnů
Rychlost obratu aktiv	0,695	0,234	0,382
Doba obratu zásob	4 dny	3 dny	4 dny
Rychlost obratu zásob	83,20	119,94	85,50
Doba splatnosti pohledávek	26 dnů	32 dnů	18 dnů
Rychlost obratu pohledávek	14,18	13,13	20,98
Doba obratu závazků	190 dnů	95 dnů	108 dnů
Okamžitá likvidita	0,2	1,2	0,9
Pohotová likvidita	0,3	1,9	1,1
Běžná likvidita	0,4	1,9	1,2
Čistý pracovní kapitál	-86960,8	33105,8	1458,6
Celková zadluženost (%)	174,0	90,8	99,8
Koeficient samofinancování (%)	-74,1	8,4	0,2
Ukazatel finanční páky (%)	-139,8	2665,7	-395,3
Úrokové zatížení (%)	57,3	27,4	-42,6
Ukazatel úrokového krytí	2,0	4,1	3,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat hotelů, 2020

### 4.8.1 Jednorozměrné metody

Pro jednorozměrné srovnání jsou vybrány následující ukazatele:

- *maximalizační* - rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS), pohotová likvidita, koeficient samofinancování;
- *minimalizační* - doba obratu aktiv a doba obratu pohledávek.

## Rentabilita celkových aktiv

Z tabulky č. 33 si můžeme udělat představu o hotelech na základě porovnání těchto společností dle rentability celkových aktiv. Vyplývá, že hotel Diplomat v porovnání s ostatními nejlépe hospodaří s jednou korunou vloženého majetku.

**Tabulka 33 Porovnání podniků dle rentability celkových aktiv (ROA) v letech 2014-2018**

Analyzované podniky	ROA					Průměr za sledované období	Pořadí
	2014	2015	2016	2017	2018		
Diplomat by Vienna House	-1,3%	7,3%	4,3%	19,3%	1,9%	6,3%	1
Park Inn Hotel Prague	2,0%	2,3%	3,6%	4,5%	6,0%	3,7%	2
Corinthia Hotel Prague	-2,9%	0,6%	-0,9%	6,4%	3,5%	1,4%	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Rentabilita tržeb

Tabulka č. 34 nám uvádí, jaké pořadí dostaly hotely při jejích porovnání dle rentability tržeb. Je vidět, že první pořadí dostal hotel Park Inn, což znamená, že má největší efekt z jedné koruny celkových tržeb. Hotel Corinthia se dle průměru znovu umístila na třetím místě.

**Tabulka 34 Porovnání podniků dle rentability tržeb (ROS) v letech 2014-2018**

Analyzované podniky	ROS					Průměr za sledované období	Pořadí
	2014	2015	2016	2017	2018		
Diplomat by Vienna House	-2,2%	10,7%	5,6%	21,1%	3,8%	7,8%	2
Park Inn Hotel Prague	10,0%	10,6%	15,9%	17,8%	22,2%	15,3%	1
Corinthia Hotel Prague	-10,1%	1,8%	-2,5%	15,1%	7,1%	2,3%	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Pohotová likvidita

Tentokrát při porovnání podniků tabulka č. 35 ukazuje, že hotel Park Inn je znovu na prvním místě a má nejlepší ukazatel pohotové likvidity. To znamená, že společnost nemá problémy s úhradou svých závazků, a hlavně splácí včas. Hotel Diplomat je v tomto případě na posledním místě.

**Tabulka 35 Porovnání podniků dle pohotové likvidity v letech 2014–2018**

Analyzované podniky	Pohotová likvidita					Průměr za sledované období	Pořadí
	2014	2015	2016	2017	2018		
Diplomat by Vienna House	0,4	0,2	0,2	0,4	0,4	0,32	3
Park Inn Hotel Prague	1,7	1,3	1,7	1,5	3,1	1,86	1
Corinthia Hotel Prague	1,7	1,7	0,9	0,7	0,5	1,1	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je maximalizační ukazatel, který, pokud má vyšší hodnotu, znamená lepší pozici společnosti. Místa jsou rozdělena stejně jako v předchozím srovnání, kde hotel Park Inn má 1. pořadí, hotel Corinthia je na 2. místě a hotel Diplomat je na tom nejhůř, což znázorňuje tabulka č. 36.

**Tabulka 36 Porovnání podniků dle koeficientu samofinancování v letech 2014-2018**

Analyzované podniky	Koeficient samofinancování					Průměr za sledované období	Pořadí
	2014	2015	2016	2017	2018		
Diplomat by Vienna House	-79,5%	-78,5%	-81,0%	-81,5%	-50,1%	-74,1%	3
Park Inn Hotel Prague	1,3%	3,6%	7,1%	11,9%	18,1%	8,4%	1
Corinthia Hotel Prague	-6,4%	-10,2%	-12,1%	12,3%	17,1%	0,2%	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv je minimalizačním kritériem, proto čím je nižší hodnota, tím je to lepší pro společnost. Vedoucí hotel z předchozích porovnání – Park Inn má tentokrát poslední pořadí z toho důvodu, že průměrná doba obratu jeho aktiv je příliš dlouhá. Na prvním místě je hotel Diplomat, hotel Corinthia je zase na druhém (viz tabulka č. 37).

**Tabulka 37 Porovnání podniků dle doby obratu aktiv v letech 2014-2018**

Analyzované podniky	Doba obratu aktiv (dny)					Průměr za sledované období	Pořadí
	2014	2015	2016	2017	2018		
Diplomat by Vienna House	598	527	462	394	727	542	1
Park Inn Hotel Prague	1785	1656	1584	1416	1326	1553	3
Corinthia Hotel Prague	1269	1065	980	842	727	976	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Doba obratu pohledávek

Z pohledu doby obratu pohledávek nejlepší je na tom hotel Corinthia, kde se pohledávky obrací během 18 dnů. V hotelu Diplomat se pohledávky obrátí za 26 dnů, a v hotelu Park Inn až za 32 dnů, takže tento hotel je na třetím místě (tabulka č. 38).

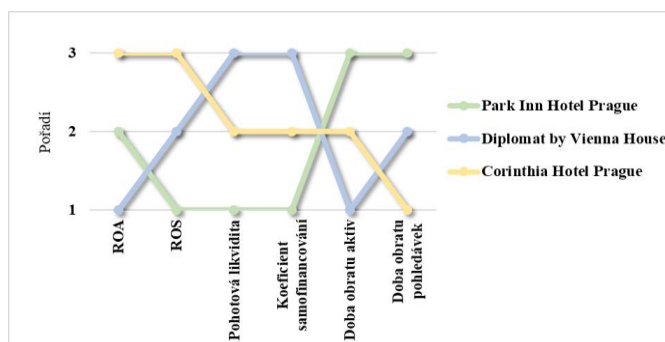
**Tabulka 38 Porovnání podniků dle doby obratu pohledávek v letech 2014-2018**

Analyzované podniky	Doba obratu pohledávek (dny)					Průměr za sledované období	Pořadí
	2014	2015	2016	2017	2018		
Diplomat by Vienna House	26	24	22	34	24	26	2
Park Inn Hotel Prague	42	37	24	44	15	32	3
Corinthia Hotel Prague	27	18	16	18	12	18	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z níže uvedeného grafu č. 19 vyplývá, že první pořadí nejčastěji získával hotel Park Inn (třikrát ze 6 porovnaných ukazatelů), na druhém místě je hotel Diplomat (dvakrát byl na prvním místě, dvakrát na třetím a jednou na druhém místě), hotel Corinthia získal první pořadí jenom jednou, proto se blíží ke třetímu místu mezi uvedenými podniky. Nicméně pro přesnější hodnocení poměrových ukazatelů je vhodnější použít vícerozměrné metody.

**Graf 19 Zobrazení vzájemného pořadí mezi podniky na základě jednorozměrných metod**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.8.2 Vícerozměrné metody

Vícerozměrné komparace probíhají pomocí vzájemného hodnocení společností na základě různých metod a většího počtu kritérií, a tak můžeme získat komplexnější představu o podnikovém postavení. Pro provedení těchto metod jsou použité stejné poměrové ukazatele jako v jednorozměrné metodě.

#### Metoda jednoduchého součtu pořadí

Pro provedení této jednoduché metody musíme pracovat se všemi umístěními podniků (můžeme je převzít z jednorozměrné metody) a tato pořadí sečíst. Společnost s nejmenší sumou bodů získává první pořadí, v našem případě je to hotel Park Inn (viz tabulka č. 39).

**Tabulka 39 Rozhodovací matice a výsledné umístění dle metody pořadí**

Analyzované podniky	Ukazatel						Suma bodů	Pořadí
	maximalizační				minimalizační			
	ROA	ROS	Pohotovostní likvidita	Koefficient samofinancování	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek		
Diplomat by Vienna House	3	2	1	1	3	2	12	2
Park Inn Hotel Prague	2	3	3	3	1	1	13	1
Corinthia Hotel Prague	1	1	2	2	2	3	11	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Metoda jednoduchého (váženého) podílu

U metody jednoduchého podílu se změnila pořadí u hotelů Park Inn a Diplomat. Tentokrát se na prvním místě v tabulce č. 40 umísťuje hotel Diplomat, na druhém místě je hotel Park Inn a na třetím je stále hotel Corinthia.

**Tabulka 40 Rozhodovací matice a výsledné umístění dle metody jednoduchého podílu**

Analyzované podniky	Ukazatel						Suma bodů	Pořadí
	maximalizační				minimalizační			
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koeficient samofinancování	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek		
Diplomat by Vienna House	0,06	0,08	0,32	-0,74	542	26		
Park Inn Hotel Prague	0,04	0,15	1,86	0,08	1553	32		
Corinthia Hotel Prague	0,03	0,02	1,1	0,002	976	18		
Průměr	0,04333	0,08333	1,09	-0,219333333	1023,67	25,33		
Relace ukazatelů	Ukazatel						Suma bodů	Pořadí
	maximalizační				minimalizační			
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koeficient samofinancování	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek		
Diplomat by Vienna House	1,38462	0,96	0,29	3,37	0,53	1,03	7,57	1
Park Inn Hotel Prague	0,92308	1,80	1,70	-0,36	1,52	1,26	6,84	2
Corinthia Hotel Prague	0,69231	0,24	1,01	-0,009118541	0,95	0,71	3,59	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Metoda bodovací

Bodovací metoda je poměrně jednoduchá a často používaná. Nejlepší hodnota ukazatele získává 100 bodů, pak přiřadíme body ostatním ukazatelům a určíme pořadí dle celkové sumy bodů. V tabulce č. 41 je vidět, že nejvíce bodů získal hotel Park Inn a z toho důvodu je znovu na prvním místě. Hotel Diplomat dle této metody naopak dostává nejmenší počet bodů a tím je posledním v pořadí.

**Tabulka 41 Rozhodovací matice a určení pořadí dle metody bodovací**

Analyzované podniky	Ukazatel						Suma bodů	Pořadí
	maximalizační				minimalizační			
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koeficient samofinancování	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek		
Diplomat by Vienna House	100,00	53,33	17,20	-925,00	100,00	144,44	-510,02	3
Park Inn Hotel Prague	66,67	100,00	100,00	100,00	286,53	177,78	830,98	1
Corinthia Hotel Prague	50,00	13,33	59,14	2,50	180,07	100,00	405,05	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Metoda normované proměnné

Tato metoda převádí výsledky společností na bezrozměrná čísla, je zobrazena v tabulce č. 42. Při použití metody normované proměnné znovu vítězí hotel Park Inn. Na druhém místě je hotel Corinthia, na posledním je hotel Diplomat.

**Tabulka 42 Rozhodovací matice a určení pořadí dle metody normované proměnné**

Analyzované podniky	Ukazatel						Suma bodů	Pořadí
	maximalizační				minimalizační			
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koeficient samofinancování	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek		
Diplomat by Vienna House	0,06	0,08	0,32	-0,74	542	26		
Park Inn Hotel Prague	0,04	0,15	1,86	0,08	1553	32		
Corinthia Hotel Prague	0,03	0,02	1,1	0,002	976	18		
Průměr	0,04333	0,08333	1,09	-0,219333333	1023,67	25,33		
Směrodatná odchylka	0,012	0,053	0,629	0,370	414,113	5,735		
Normované proměnné	Ukazatel						Suma bodů	Pořadí
	maximalizační				minimalizační			
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koeficient samofinancování	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek		
Diplomat by Vienna House	1,34	-0,06	-1,23	-1,41	1,16	-0,12	-0,32	3
Park Inn Hotel Prague	-0,27	1,25	1,22	0,81	-1,28	-1,16	0,58	1
Corinthia Hotel Prague	-1,07	-1,19	0,01	0,60	0,12	1,28	-0,26	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Metoda vzdálenosti od fiktivního bodu

Metoda vzdálenosti od fiktivního bodu je považována za nejpřesnější metodu vícerozměrného mezipodnikového srovnání. V této metodě všechny společnosti dosáhly téměř stejného počtu bodů. Avšak hotel Diplomat získal těchto bodů nejvíce, díky čemuž obsadil první místo. Druhé místo má hotel Park Inn a na třetím je znovu hotel Corinthia. Postup metody fiktivního bodu je uveden v tabulce č. 43.



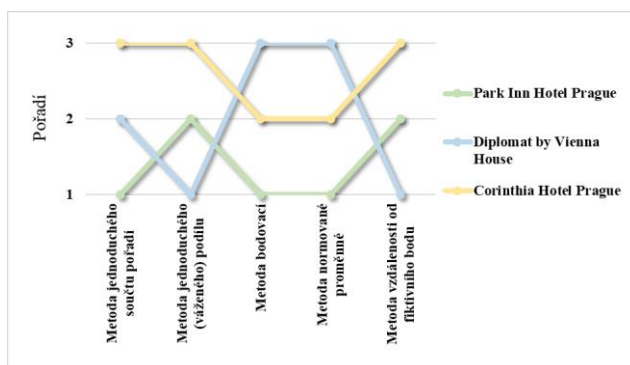
**Tabulka 43 Rozhodovací matice a určení pořadí dle metody vzdálenosti od fiktivního bodu**

Analyzované podniky	Ukazatel					
	maximalizační				minimalizační	
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koefficient samofinancov	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek
Diplomat by Vienna House	0,06	0,08	0,32	-0,74	542	26
Park Inn Hotel Prague	0,04	0,15	1,86	0,08	1553	32
Corinthia Hotel Prague	0,03	0,02	1,1	0,002	976	18
Průměr	0,043333333	0,083333333	1,09	-0,219333333	1023,67	25,33
Směrodatná odchylka	0,012	0,053	0,629	0,370	414,113	5,735
Nejlepší hodnota pro fiktivní firmu	0,06	0,15	1,86	0,08	542,00	18,00
Normované proměnné (Uij 1-3)	Ukazatel					
	maximalizační				minimalizační	
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koefficient samofinancov	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek
Diplomat by Vienna House	1,34	-0,06	-1,23	-1,41	1,16	-0,12
Park Inn Hotel Prague	-0,27	1,25	1,22	0,81	-1,28	-1,16
Corinthia Hotel Prague	-1,07	-1,19	0,01	0,60	0,12	1,28
Normovaná hodnota fiktivní firmy (Uoj 1-3)	1,34	1,25	1,22	0,81	-1,16	-1,28
Rozdíl (Uij - Uoj)	Ukazatel					
	maximalizační				minimalizační	
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koefficient samofinancov	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek
Diplomat by Vienna House	0,00	-1,32	-2,45	-2,22	0,00	-1,39
Park Inn Hotel Prague	-1,60	0,00	0,00	0,00	-2,44	-2,44
Corinthia Hotel Prague	-2,41	-2,45	-1,21	-0,21	-1,05	0,00
(Uij - Uoj) na druhou	Ukazatel					
	maximalizační				minimalizační	
	ROA	ROS	Pohotová likvidita	Koefficient samofinancov	Doba obratu aktiv	Doba obratu pohledávek
Diplomat by Vienna House	0,00	1,74	6,00	4,92	0,00	1,95
Park Inn Hotel Prague	2,57	0,00	0,00	0,00	5,96	5,96
Corinthia Hotel Prague	5,79	5,99	1,46	0,04	1,10	0,00
	Suma	Odmocnina	Pořadí			
Diplomat by Vienna House	14,61	3,822	1			
Park Inn Hotel Prague	14,49	3,807	2			
Corinthia Hotel Prague	14,38	3,792	3			

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Po sečtení všech pořadí z jednotlivých vícerozměrných metodách vychází nám následující výsledky: První místo získává hotel Park Inn (celkový součet pořadí je 7). Druhé místo má hotel Diplomat (celkový součet pořadí je 10). Třetí místo zaujímá hotel Corinthia (celkový součet pořadí je 13). Níže uvedený graf č. 20 přehledně zobrazuje všechna dosažená místa společnostmi.

**Graf 20 Zobrazení a vyhodnocení mezipodnikového srovnání vícerozměrných metod**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 5 Výsledky a doporučení

Na základě provedené analýzy cestovního ruchu a zejména jejího ubytovacího sektoru v období 2014 – 2018 lze konstatovat, že cestovní ruch hlavního města Prahy má rostoucí tendenci. Důvodem je zvyšující se počet hostů přijíždějících do Prahy a růst kapacity hromadných ubytovacích zařízení. Z analýzy návštěvnosti lze také odvodit, že se Praha v posledních letech potýkala s overturismem, což je zároveň důvodem zvýšené poptávky po ubytování obzvláště v letech 2018 a 2019. Jelikož poptávka vytváří nabídku, počet hromadných ubytovacích zařízení Prahy v období 2017 – 2018 zaznamenal rovněž přírůstek, a to ročně o téměř 2 %, počet čtyřhvězdičkových hotelů v tomto období se zvýšil z 218 na 229.

Z hlediska rozboru vnitřních zdrojů a provedení strategických analýz vnitřního a vnějšího prostředí lze posoudit, že hotel Diplomat by Vienna House má pevné postavení na pražském hotelovém trhu. Hotel Diplomat je součástí velkého hotelového řetězce Vienna House, proto patří do segmentu podniků s vysokým tržním podílem. Tento segment v porovnání s malými samostatnými společnostmi není proto vystaven významnému riziku zániknutí nebo úpadku, avšak musí se postarat o udržení své tržní pozice. Společnost neustále zlepšuje služby poskytované zákazníkům a snaží se budovat dobré vztahy s dodavateli a obchodními partnery, které jsou klíčovým faktorem v boji proti konkurenci.

Po provedení analýzy interních zdrojů je zřejmé, že se počet zaměstnanců hotelu střídavě mění. Analýza zájmových skupin totiž naznačuje, že společnost by měla sledovat a ovlivňovat fluktuaci zaměstnanců, což je jedním z důležitých požadavků z jejich strany. Z analýzy zdrojů a kompetence je vidět, že podnik většinou tvoří konkurenční výhodu, buď dočasnou, nebo relativně trvalou, z čehož pro společnost plyne průměrný a nadprůměrný výsledek. Jinými slovy lze říci, že podnik je konkurenceschopný. Významnou roli na podnikové konkurenceschopnosti hraje kvalifikovaný personál a image firmy. Naopak slabou stránkou je nedostatečná motivace zaměstnanců a finanční prostředky, neboť podnik je hodně závislý na cizích zdrojích. Zákaznický servis a poskytované služby, výrobky společnosti jsou oceněny hosty jako nadprůměrné a vynikající. Porterův model pěti konkurenčních sil uvádí, že největší silou působící na hotel Diplomat by Vienna House je vyjednávací síla odběratelů. Jiným důležitým faktorem působícím na podnik je rivalita mezi stávajícími konkurenty. Lze doporučit, aby hotel při rozhodování a stanovení ceny za

své služby nebo zavedení nových balíčků nejprve oceňoval stávající konkurenční nabídky. Hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů není pro Hotel Diplomat přespříliš významná. Co se týká vyjednávací síly dodavatelů, tato síla téměř žádným způsobem neovlivňuje konkurenční postavení hotelu, hotel by však měl mít dobré vztahy se svými dodavateli.

Co se týká finanční situace podniku, hotel po celou dobu své existence vykazuje záporné hodnoty vlastního kapitálu. Záporná výše vlastního kapitálu je v největší míře ovlivněna neuhrazenou ztrátou z minulých let a souvisí s poskytnutím úvěru, který byl použit na financování hotelové výstavby. Od roku 2014 hodnoty cizích zdrojů klesaly v průměru o 8 % ročně. Avšak v roce 2018 oproti roku 2017 výše cizích zdrojů činí 715 950 tis. Kč, protože v zájmu zvýšení kvality hotelu se vedení společnosti rozhodlo v roce 2018 investovat do objektu 7 mil. EUR na celkovou rekonstrukci s cílem zlepšení vybavení a technického stavu hotelu. Analýza poměrovými ukazateli naznačuje zneklidňující tendenci snížení výše zisku v letech 2017 – 2018 a nadměrné využívání (cizích) externích zdrojů. Jelikož optimální hodnota ukazatele celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 50 – 70 %, pak celková průměrná zadluženost hotelu Diplomat (174 %) vykazuje, že věřitelské riziko je pořád vysoké. Ukazatele likvidity taktéž naznačují rizikovost podniku. Ze tří ukazatelů se pouze ukazatel okamžité likvidity pohybuje v doporučeném intervalu. Hodnota pohotové likvidity je menší než 1, což vyjadřuje, že by společnost měla prodat určitou část svých zásob, aby mohla vyrovnat své krátkodobé závazky. Specifikum hotelového sektoru spočívá v nízké hodnotě rychlosti obratu aktiv. Vývoj poměrových ukazatelů svědčí o tom, že finanční situace v hotelu Diplomat vyžaduje řadu opatření, jako například zvýšení vlastního kapitálu nebo manažerská rozhodnutí, která pomohou zvýšit hospodářský zisk podniku.

Pro analýzu konkurentů a mezipodnikovou komparaci byly vybrány dva pražské hotely – čtyřhvězdičkový hotel Park Inn a pětihvězdičkový hotel Corinthia. Na základě analýzy konkurentů (viz tabulka č. 19) lze posoudit, že hotel Diplomat má v porovnání s těmito dvěma hotely konkurenční výhodu. Za prvé, geografická poloha hotelu – i když se hotel nenachází v centru města, cesta od hotelu Diplomat trvá nejméně času ve srovnání s jinými hotely. Za druhé, cenová nabídka – průměrná cena za jeden dvoulůžkový pokoj hotelu Diplomat (listopad 2020) je jenom 2 130 Kč. Zatímco průměrná cena za jeden pokoj

v hotelu Park Inn je 2 318 Kč, v hotelu Corinthia 2 719 Kč. Naopak z hlediska počtu pokojů je hotel Corinthia největší (539 pokojů) a má 24 konferenčních místností, což zvyšuje počet hostů a zároveň i příjmy společnosti. V porovnání s konkurenty nabídka doplňkových služeb hotelu Diplomat je nejrozšířenější, a výhodou je kromě toho i to, že v hotelu jsou povolena domácí zvířata. Na základě zákaznických recenzí dle Booking.com kvalita hotelových služeb hotelu Park Inn je oceněna jako nejlepší (9.0/10), hotel Diplomat má hodnocení 8.9/10, hotel Corinthia je na posledním místě (8.2/10). Nevýhodou hotelu Diplomat oproti hotelu Corinthia je absence bazénu. Většina turistů, zejména v letní sezóně, vyhledávají ubytovací zařízení s bazénem, avšak vzhledem k náročnosti na vybudování a potřebným stavebním plánům budovy je v současnosti výstavba bazénu v hotelu Diplomat náročná a není možná.

Mezipodniková komparace hotelů byla provedená jednorozměrnými a vícerozměrnými metody pomocí následujících poměrových ukazatelů: rentabilita celkových aktiv, rentabilita tržeb, pohotová likvidita, koeficient samofinancování, doba obratu aktiv a doba obratu pohledávek. Jednorozměrné metody ukazují, že nejčastěji první pořadí získával hotel Park Inn (třikrát ze 6 porovnaných ukazatelů), na druhém místě je hotel Diplomat (dvakrát byl na prvním místě, dvakrát na třetím a jednou na druhém místě), hotel Corinthia získal první pořadí jenom jednou, proto se blíží ke třetímu místu mezi uvedenými podniky. Po sečtení všech pořadí z jednotlivých vícerozměrných metod, vychází, že hotel Park Inn vykazuje nejlepší finanční situaci ze všech tří hotelů. Hotel Diplomat je na druhém místě, na posledním místě je hotel Corinthia.

## 6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zjistit a vyhodnotit současné postavení hotelu Diplomat by Vienna House na trhu hotelové konkurence. Provedením strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí lze konstatovat, že hotel Diplomat má významné a pevné postavení v porovnání s rivaly v odvětví. Nejvýznamnějšími konkurenčními výhodami hotelu Diplomat jsou především kvalifikovaný a schopný personál, kvalita poskytovaných služeb, dlouholetá reputace a působení na trhu, geografická poloha, a od roku 2019 také unikátní design. Naopak nevýhodou je finanční zatížení podniku, které je způsobeno hlavně zápornými hodnotami vlastního kapitálu a neuhrazenou ztrátou z minulých let.

Dílčím cílem práce bylo provést porovnání hospodářských interních výsledků společnosti s jejími konkurenty. Pro analýzu konkurenčního prostředí byly vybrány dva pražské hotely – hotel Park Inn a hotel Corinthia. Porovnání výsledků proběhlo pomocí metod mezipodnikové komparace, a tak byla určena jednotlivá pořadí podniků. První místo obsadil hotel Park Inn, který pomocí metod vícerozměrné komparace získal 7 celkových bodů. Na druhém místě je hotel Diplomat s 10 body, na posledním místě je hotel Corinthia, který v souhrnu obdržel 13 bodů. Z toho lze usuzovat, že z finančního pohledu se hotelu Park Inn daří nejvíce. Avšak z hlediska analýzy konkurentů hotel Diplomat má vedoucí pozici, zejména z důvodu rozsáhlé nabídky hotelových služeb.

V souvislosti s pandemií, která byla způsobena šířením nového typu koronavirů Covid-19, současná světová ekonomická situace prožívá hospodářskou krizi. Důsledky koronavirové pandemie významně ovlivnily všechna odvětví národního hospodářství, zejména cestovního ruchu. Pro hlavní město Prahu, která je jedním z nejnavštěvovanějších a nejoblíbenějších měst České republiky, jsou tyto důsledky katastrofální. Z analýzy pražského hotelového trhu vyplývá, že ve 2. čtvrtletí roku 2020 došlo k prudkému poklesu počtu hostů až o 93,6 % v porovnání s předchozím čtvrtletím. V 3. čtvrtletí 2020 hosté postupně začali znovu najíždět do Prahy, v porovnání s 2. čtvrtletím 2020 jejich počet vzrostl o 81,48 %. Růst počtu návštěvníků byl způsoben částečným zmírněním epidemiologických opatření a částečným otevíráním hranic. Avšak stále je to menší číslo, než tomu bylo v 3. čtvrtletí roku 2019 (snížení o 67,51 %, tedy o téměř 1,5 mil. osob).

Pokles počtu návštěvníků znamená snížení poptávky po ubytování, což v důsledku způsobí i snížení výnosů a významné finanční zatížení hotelů nebo dokonce i jejich krach. Hlavní město Praha se snaží podporovat podniky formou dotací, snížením nájemného, osvobozením od poplatků za restaurační předzahrádky, odpuštěním místních poplatků z ubytování apod. Hlavním doporučením pro hotel Diplomat je pokusit se využít všechny možné nabídky podpory města, snížit své náklady na minimum a použít konfrontační strategie, tzn. využít své silné stránky a nejvýznamnější výhody k prevenci hrozeb z vnějšího prostředí hotelu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné dokumenty

BOHÁČKOVÁ, Ivana, BROŽOVÁ, Ivana, 2017. *Hodnocení podnikatelské činnosti. Metodická část*. V Praze: Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta. 61 s. ISBN: 978-80-213-2743-6.

BRČÁK, Josef, SEKERKA, Bohuslav a SVOBODA, Roman, 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

BURIANOVÁ, Jaroslava, 2012. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 134 s. ISBN 978-80-213-2268-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FRANCOVÁ, Eva a Filozofická fakulta, 2003. *Cestovní ruch*. Olomouc: Univerzita Palackého. 119 s. ISBN 80-244-0719-1.

GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HES, Aleš, ŠÁLKOVÁ, Daniela, REGNEROVÁ, Marta, TOTH, Štefan, 2014. *Obchodní nauka*. Praha: Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta. 313 s. ISBN 978-80-213-2408-4.

HORNER, Susan a SWARBROOKE, John. C2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 398 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2004. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva, a kol. 2007. *Manažerské finance*. V Praze: C.H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-712-8.
- ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis. 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.
- PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- ROSOCHATECKÁ, Eva, PÁNKOVÁ, Ludmila, TOMŠÍK, Karel, ŽÍDKOVÁ, Dana, 2016. *Ekonomika podniků*. Praha: Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta. 216 s. ISBN 978-80-213-2502-9.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.
- RYGLOVÁ, Kateřina a Brno International Business School, 2007. *Cestovní ruch: (soubor studijních materiálů)*. Ostrava: Key Publishing. 81 s. ISBN 978-80-86575-57-5.
- RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Ostrava: Key Publishing. 187 s. ISBN 978-80-7418-28-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SEVEROVÁ, Lucie, 2016. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta. 138 s. ISBN 978-80-213-2643-9.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.



SYNEK, Miloslav a Podnikohospodářská fakulta, 2003. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica. 79 s. ISBN 80-245-0603-3.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠRÉDL, Karel, SVOBODA, Roman, 2011. *Oligopolní konkurence s dominantní firmou a obchodní řetězce. Trendy ekonomiky a managementu*. 99-105 s. ISSN 1802-8527.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. 235 s. ISBN 978-80-213-09227.

VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra, 2008. *Strategický management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1.

VYSTOUPIL, Jiří a Centrum distančního a celoživotního vzdělávání, 2007. *Marketing cestovního ruchu: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 134 s. ISBN 978-80-210-4240-7.

## 7.2 Elektronické zdroje

Český statistický úřad | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright © [cit. 20.11.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČIANEWS, 2015. *Průměrná cena za hotel v Praze letos poprvé překoná 2000 Kč.* | ČIANEWS [online]. Copyright © [cit. 20.11.2020]. Dostupné z:

<https://www.cianews.cz/cs/1283502-prumerna-cena-za-hotel-v-praze-letos-poprve-prekona-2000-kc>

PwC France, 2018. *Best placed to grow? European cities hotel forecast for 2018 and 2019.* | PwC France [online]. Copyright © [cit. 20.11.2020]. Dostupné z:

<https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2018/04/pwc-european-cities-hotel-forecast-for-2018-and-2019.pdf>

Vienna House Diplomat Prague a.s., Praha IČO 00253154 - Obchodní rejstřík firem | Kurzy.cz. *Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz* [online]. Copyright © [cit. 20.11.2020]. Dostupné z:

<https://rejstrik-firem.kurzy.cz/00253154/vienna-house-diplomat-prague-as/>

Vienna House | *Oficiální webové stránky* | Rezervace online. Vienna House [online]. Copyright © 2020 [cit. 20.11.2020]. Dostupné z: <https://www.viennahouse.com/cz.html>

## 8 Přílohy

### 8.1 Rozvaha Vienna House Diplomat Prague

Tabulka 44 Vienna House Diplomat Prague, a.s. AKTIVA, vybrané položky, 2014–2018

Označení	AKTIVA k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>396 109</b>	<b>366 658</b>	<b>337 310</b>	<b>303 976</b>	<b>477 165</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>360 006</b>	<b>328 752</b>	<b>298 546</b>	<b>236 675</b>	<b>414 477</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	245	92	16	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	359 761	328 660	298 530	236 675	414 477
B. II. 1.	Pozemky a stavby	355 994	325 361	294 530	232 781	201 708
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 091	2 310	3 333	2 469	4 582
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	667	667	667	667	4 266
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	9	322	0	758	203 921
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>35 050</b>	<b>36 232</b>	<b>37 154</b>	<b>65 834</b>	<b>62 022</b>
C. I.	Zásoby	3 105	2 985	3 108	3 251	2 774
C. I. 1.	Materiál	2 984	2 837	2 977	3 172	2 695
C. I. 3.	Výrobky a zboží	121	148	131	79	79
C. II.	Pohledávky	19 695	18 988	18 449	33 629	23 320
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	2 685	2 301	2 653	7 165	7 266
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	17 010	16 687	15 796	26 464	16 054
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	12 250	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	0	14 259	15 597	28 954	35 928
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 053</b>	<b>1 674</b>	<b>1 610</b>	<b>1 467</b>	<b>666</b>

Zdroj: Vienna House Diplomat Prague, a.s. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

Tabulka 45 Vienna House Diplomat Prague, a.s. PASIVA, vybrané položky, 2014–2018

Označení	PASIVA k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>396 109</b>	<b>366 658</b>	<b>337 310</b>	<b>303 976</b>	<b>477 165</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>-314 738</b>	<b>-287 869</b>	<b>-273 213</b>	<b>-247 854</b>	<b>-238 875</b>
A. I.	Základní kapitál	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-338 276	-343 538	-316 668	-330 263	-276 654
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-5 262	26 869	14 655	53 609	8 979
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>709 964</b>	<b>653 844</b>	<b>610 040</b>	<b>551 515</b>	<b>715 950</b>
B. I.	Rezervy	2 313	4 489	5 154	13 207	12 428
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>707 651</b>	<b>649 355</b>	<b>604 886</b>	<b>538 308</b>	<b>703 522</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	622 104	502 194	449 252	387 243	571 833
	Bankovní úvěry dlouhodobé	562 413	500 884	447 972	364 213	565 477
C. II.	Krátkodobé závazky	85 547	147 161	155 634	151 065	131 689
	Krátkodobé bankovní úvěry	58 773	54 218	53 291	59 558	33 443
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>883</b>	<b>683</b>	<b>483</b>	<b>315</b>	<b>90</b>

Zdroj: Vienna House Diplomat Prague, a.s. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

## 8.2 Výkaz zisku a ztráty Vienna House Diplomat

Tabulka 46 Vienna House Diplomat Prague, a.s. VZZ, vybrané položky, 2014–2018

Označení	Výkaz zisku a ztráty k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>CELKOVÉ TRŽBY</b>		<b>238 431</b>	<b>250 475</b>	<b>263 051</b>	<b>277 843</b>	<b>236 313</b>
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	236 329	248 002	260 882	275 892	235 121
II.	Tržby za prodej zboží	2 102	2 473	2 169	1 951	1 192
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>135 738</b>	<b>142 400</b>	<b>144 916</b>	<b>133 849</b>	<b>115 310</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 974	2 238	1 979	1 834	1 123
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	44 488	41 971	44 553	39 576	33 977
A. 3.	Služby	89 276	98 191	98 384	92 439	80 210
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-821</b>	<b>-1 051</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>66 478</b>	<b>62 765</b>	<b>65 449</b>	<b>70 609</b>	<b>54 178</b>
C. 1.	Mzdové náklady	46 059	46 605	48 601	52 648	40 004
C. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 415	14 872	15 610	16 752	12 792
C. 2. 2.	Ostatní náklady	5 004	1 288	1 238	1 209	1 382
<b>D.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>		<b>33 317</b>	<b>32 911</b>	<b>30 985</b>	<b>34 782</b>
III.	Ostatní provozní výnosy	18 489	18 516	19 304	19 552	4 002
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	111	25	67	1 160	420
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	149	143	253	202	36
III. 3.	Jiné provozní výnosy	18 229	18 348	18 984	18 190	3 546
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2 499</b>	<b>4 208</b>	<b>5 708</b>	<b>10 203</b>	<b>7 768</b>
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	<b>19 900</b>	<b>27 200</b>	<b>34 219</b>	<b>52 570</b>	<b>29 328</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	97	543	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>19 865</b>	<b>15 742</b>	<b>17 081</b>	<b>17 631</b>	<b>13 364</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy	4 235	20 526	2 914	34 011	17 521
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>8 981</b>	<b>2 028</b>	<b>1 770</b>	<b>4 041</b>	<b>21 558</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-24 611	2 756	-15 840	12 882	-17 401
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	<b>-4 711</b>	<b>29 956</b>	<b>18 379</b>	<b>66 357</b>	<b>11 927</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>551</b>	<b>3 087</b>	<b>3 724</b>	<b>7 733</b>	<b>12 948</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	<b>-5 262</b>	<b>26 869</b>	<b>14 655</b>	<b>58 624</b>	<b>8 979</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<b>-5 262</b>	<b>26 869</b>	<b>14 655</b>	<b>58 624</b>	<b>8 979</b>
*	Čistý obrat za účetní období (I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.)	<b>262 307</b>	<b>289 517</b>	<b>285 366</b>	<b>331 949</b>	<b>257 836</b>

Zdroj: Vienna House Diplomat Prague, a.s. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

### 8.3 Rozvaha Park Inn Hotel Prague

Tabulka 47 Hermitage Holdings, a.s. AKTIVA, vybrané položky, 2014–2018

Označení	AKTIVA k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>716 538</b>	<b>708 349</b>	<b>724 464</b>	<b>706 277</b>	<b>693 982</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>657 558</b>	<b>644 422</b>	<b>635 238</b>	<b>620 851</b>	<b>608 115</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	423	461	253
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	657 558	644 422	634 815	620 390	607 862
B. II. 1.	Pozemky a stavby	650 950	640 109	626 647	612 289	600 956
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 964	4 161	8 016	6 948	5 578
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	152	152	152	152	152
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	2 492	0	0	1 001	1 176
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>58 511</b>	<b>63 834</b>	<b>88 480</b>	<b>85 202</b>	<b>85 706</b>
C. I.	Zásoby	1 518	1 128	1 450	1 528	1 376
C. I. 1.	Materiál	1 518	1 128	1 450	1 528	1 376
C. I. 3.	Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky	27 163	35 407	33 193	33 792	20 599
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	10 417	19 626	22 252	11 680	12 777
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	16 746	15 781	10 941	22 112	7 822
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	29 339	26 907	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	491	392	53 837	49 882	63 731
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>469</b>	<b>93</b>	<b>746</b>	<b>224</b>	<b>161</b>

Zdroj: Hermitage Holdings, a.s. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

Tabulka 48 Hermitage Holdings, a.s. PASIVA, vybrané položky, 2014–2018

Označení	PASIVA k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>716 538</b>	<b>708 349</b>	<b>724 464</b>	<b>706 277</b>	<b>693 982</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>9 226</b>	<b>25 592</b>	<b>51 781</b>	<b>83 775</b>	<b>125 678</b>
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	180	2 000
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	83 999	83 999	83 999	83 999	82 179
A. III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-89 447	-74 973	-58 607	-32 418	-404
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	14 474	16 366	26 189	32 014	41 903
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>698 043</b>	<b>673 498</b>	<b>662 847</b>	<b>622 125</b>	<b>567 867</b>
B. I.	Rezervy	20 385	24 567	25 571	36 000	40 071
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>677 658</b>	<b>648 931</b>	<b>637 276</b>	<b>586 125</b>	<b>527 796</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	47 953	37 011	42 416	32 442	35 309
	Bankovní úvěry dlouhodobé	578 583	543 783	524 265	477 964	445 097
C. II.	Krátkodobé závazky	32 822	49 337	51 077	55 962	27 006
	Krátkodobé bankovní úvěry	18 300	18 800	19 518	19 757	20 384
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>9 269</b>	<b>9 259</b>	<b>9 836</b>	<b>377</b>	<b>437</b>

Zdroj: Hermitage Holdings, a.s. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

## 8.4 Výkaz zisku a ztráty Park Inn Hotel Prague

Tabulka 49 Hermitage Holdings, a.s. VZZ, vybrané položky, 2014–2018

Označení	Výkaz zisku a ztráty k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>CELKOVÉ TRŽBY</b>		<b>144 504</b>	<b>153 973</b>	<b>164 621</b>	<b>179 595</b>	<b>188 409</b>
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	144 504	153 973	164 621	179 595	188 409
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>53 775</b>	<b>61 237</b>	<b>63 617</b>	<b>66 765</b>	<b>69 656</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	18 547	19 337	19 934	20 051	20 641
A. 3.	Služby	35 228	41 900	43 683	46 714	49 015
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>4 881</b>	<b>4 381</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>37 100</b>	<b>36 165</b>	<b>36 682</b>	<b>39 530</b>	<b>41 606</b>
C. 1.	Mzdové náklady	26 339	25 504	26 862	28 807	30 395
C. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 411	7 997	8 464	9 083	9 710
C. 2. 2.	Ostatní náklady	2 350	2 664	1 356	1 640	1 501
<b>D.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>16 243</b>	<b>15 748</b>	<b>16 419</b>	<b>18 019</b>	<b>18 200</b>
III.	Ostatní provozní výnosy	242	491	634	507	16 498
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	169	0	90	220	0
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	0
III. 3.	Jiné provozní výnosy	73	491	544	287	16 498
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>756</b>	<b>796</b>	<b>3 083</b>	<b>8 263</b>	<b>7 281</b>
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	<b>31 991</b>	<b>36 137</b>	<b>45 454</b>	<b>47 525</b>	<b>68 164</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	2	3	4	0	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>13 958</b>	<b>12 225</b>	<b>10 068</b>	<b>9 491</b>	<b>11 909</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy	625	227	217	7 300	3 821
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>3 435</b>	<b>3 460</b>	<b>3 618</b>	<b>5 427</b>	<b>8 595</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	<b>-16 766</b>	<b>-15 455</b>	<b>-13 465</b>	<b>-7 618</b>	<b>-16 683</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	<b>15 225</b>	<b>20 682</b>	<b>31 989</b>	<b>39 907</b>	<b>51 481</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>751</b>	<b>4 316</b>	<b>5 800</b>	<b>7 893</b>	<b>9 578</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	<b>14 474</b>	<b>16 366</b>	<b>26 189</b>	<b>32 014</b>	<b>41 903</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<b>14 474</b>	<b>16 366</b>	<b>26 189</b>	<b>32 014</b>	<b>41 903</b>
*	Čistý obrát za účetní období (I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.)	<b>145 373</b>	<b>154 694</b>	<b>165 476</b>	<b>187 402</b>	<b>208 728</b>

Zdroj: Hermitage Holdings, a.s. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

## 8.5 Rozvaha Corinthia Hotel Prague

Tabulka 50 IHI Towers, s.r.o. AKTIVA, vybrané položky, 2014–2018

Označení	AKTIVA k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 414 815</b>	<b>1 278 198</b>	<b>1 161 667</b>	<b>1 080 212</b>	<b>975 908</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>1 260 882</b>	<b>1 101 210</b>	<b>1 003 965</b>	<b>947 923</b>	<b>872 872</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	862	690	462	140	82
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 260 020	1 100 520	802 745	1 100 520	872 790
B. II. 1.	<i>Pozemky a stavby</i>	822 916	719 105	676 864	676 625	659 708
B. II. 2.	<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	3 860	4 547	12 245	13 940	640 680
B. II. 4.	<i>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	14 484	13 533	10 061	10 061	10 376
B. II. 5.	<i>Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM</i>	5 793	5 822	7 020	5 567	5 566
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>144 248</b>	<b>168 619</b>	<b>148 075</b>	<b>121 663</b>	<b>92 915</b>
C. I.	Zásoby	4 775	5 981	5 161	4 923	5 107
C. I. 1.	<i>Materiál</i>	2 384	2 811	1 950	1 448	1 932
C. I. 3.	<i>Výrobky a zboží</i>	2 391	3 170	3 211	3 475	3 082
C. II.	Pohledávky	29 821	22 042	21 079	22 563	16 697
C. II. 1.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	81	135	1 732	0	109
C. II. 2.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	29 740	21 907	19 347	22 563	16 588
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	109 652	140 596	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	0	0	121 835	94 177	71 111
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>9 685</b>	<b>8 369</b>	<b>9 165</b>	<b>10 486</b>	<b>10 121</b>

Zdroj: IHI Towers, s.r.o. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

Tabulka 51 IHI Towers, s.r.o. PASIVA, vybrané položky, 2014–2018

Označení	PASIVA k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>1 414 815</b>	<b>1 278 198</b>	<b>1 161 667</b>	<b>1 080 212</b>	<b>975 908</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>-90 620</b>	<b>-129 767</b>	<b>-140 583</b>	<b>132 987</b>	<b>167 234</b>
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	0	0	0	63 217	63 217
A. III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-50 307	-137 718	-129 967	0	69 570
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-40 513	7 751	-10 816	69 570	34 247
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>1 505 101</b>	<b>1 407 469</b>	<b>1 302 126</b>	<b>947 139</b>	<b>808 369</b>
B. I.	Rezervy	7 210	1 652	3 557	25 190	25 190
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>1 497 891</b>	<b>1 405 817</b>	<b>1 298 569</b>	<b>921 949</b>	<b>804 257</b>
C. I.	<i>Dlouhodobé závazky</i>	562 156	538 251	1 134 114	759 529	638 653
	<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	792 540	709 535	644 259	545 283	482 883
C. II.	<i>Krátkodobé závazky</i>	80 712	95 036	164 455	162 420	165 604
	<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	62 483	62 995	65 144	63 688	66 350
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>334</b>	<b>496</b>	<b>124</b>	<b>86</b>	<b>305</b>

Zdroj: IHI Towers, s.r.o. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020

## 8.6 Výkaz zisku a ztráty Corinthia Hotel Prague

Tabulka 52 IHI Towers, s.r.o. VZZ, vybrané položky, 2014–2018

Označení	Výkaz zisku a ztráty k 31.12 (v celých tisících Kč)	Rok					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CELKOVÉ TRŽBY</b>		<b>401 480</b>	<b>431 966</b>	<b>426 815</b>	<b>461 910</b>	<b>483 525</b>	<b>498 636</b>
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	399 860	430 185	425 247	460 264	481 841	496 847
II.	Tržby za prodej zboží	1 620	1 781	1 568	1 646	1 684	1 789
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>204 078</b>	<b>220 907</b>	<b>221 511</b>	<b>238 583</b>	<b>241 216</b>	<b>255 421</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 416	1 610	1 331	1 451	1 511	1 646
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	71 871	67 242	63 210	65 562	63 232	62 389
A. 3.	Služby	130 791	152 055	156 970	171 570	176 473	191 386
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>110 228</b>	<b>120 701</b>	<b>109 483</b>	<b>121 834</b>	<b>128 095</b>	<b>136 585</b>
C. 1.	Mzdové náklady	81 785	30 957	27 824	30 859	32 888	100 634
C. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	26 056	28 343	25 398	28 455	30 122	32 511
C. 2. 2.	Ostatní náklady	2 387	2 614	2 426	2 404	2 766	3 440
<b>D.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>0</b>	<b>114 758</b>	<b>118 486</b>	<b>80 731</b>	<b>78 285</b>	<b>88 490</b>
III.	Ostatní provozní výnosy	30 879	34 170	37 439	34 858	27 328	31 888
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	10	9	236	103	40
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	387	90	62	0	0	16
III. 3.	Jiné provozní výnosy	30 492	34 070	37 368	34 622	27 225	31 832
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>11 994</b>	<b>12 896</b>	<b>11 489</b>	<b>12 652</b>	<b>14 979</b>	<b>12 777</b>
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	<b>-16 669</b>	<b>-3 126</b>	<b>3 200</b>	<b>42 962</b>	<b>48 278</b>	<b>37 251</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	144	150	70	5	4	4
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>16 220</b>	<b>11 896</b>	<b>7 688</b>	<b>5 960</b>	<b>5 116</b>	<b>4 707</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy	6 375	24 847	0	50 775	1 579	13 360
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>26 744</b>	<b>640</b>	<b>5 488</b>	<b>394</b>	<b>398</b>	<b>333</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	<b>-36 445</b>	<b>12 461</b>	<b>-13 106</b>	<b>44 426</b>	<b>-3 931</b>	<b>8 324</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	<b>-53 114</b>	<b>9 335</b>	<b>-9 906</b>	<b>87 388</b>	<b>44 347</b>	<b>45 575</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>-12 601</b>	<b>1 584</b>	<b>910</b>	<b>17 818</b>	<b>10 100</b>	<b>10 828</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	<b>-40 513</b>	<b>7 751</b>	<b>-10 816</b>	<b>69 570</b>	<b>34 247</b>	<b>34 747</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<b>-40 513</b>	<b>7 751</b>	<b>-10 816</b>	<b>69 570</b>	<b>34 247</b>	<b>34 747</b>
*	Čistý obrat za účetní období (I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.)	<b>438 878</b>	<b>491 133</b>	<b>464 324</b>	<b>547 548</b>	<b>512 436</b>	<b>543 888</b>

Zdroj: IHI Towers, s.r.o. Výroční zprávy a zprávy nezávislého auditora dostupných z justice.cz, vlastní zpracování, 2020